

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kristina Nukka

**TAGASISIDESTAMISE ERIPÄRAD PERSONALI
VALIKUL JA HINDAMISEL VOLVO ESTONIA OÜ
NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: professor Kulno Türk

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele

.....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...."..... 2015. a

Juhtimise õppetooli juhataja Maaja Vadi

.....

(õppetooli juhataja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISUKORD	3
SISSEJUHATUS	4
1. TAGASISIDESTAMINE PERSONALI VÄRBAMISEL, VALIKUL JA HINDAMISEL	7
1.1 Tagasisidestamise olemus, vastuolulisus ja arengusuunad organisatsioonides	7
1.2 Tagasisidestamine personali valikul	13
1.3 Tagasisidestamine personali töösoorituse hindamisel	19
2. TAGASISIDESTAMINE PERSONALI VALIKUL JA HINDAMISEL VOLVO ESTONIA OÜ's.....	24
2.1 Volvo Estonia OÜ üldiseloostus ning uuringu valimi ja meetodika ülevaade	24
2.2 Personali värbamise ja valiku tagasisidestamine Volvo Estonia OÜ's	31
2.3 Personali töösoorituse hinnangute tagasisidestamine Volvo Estonias	45
KOKKUVÕTE	51
VIIDATUD ALLIKAD	55
LISAD	
Lisa 1. Volvo Estonia personali valiku tagasisidestamise ankeetküsimustik	59
Lisa 2. Volvo Estonia töösoorituse tagasisidestamise ankeetküsimustik	61
Lisa 3. Intervjuu küsimused Volvo Estonia OÜ personalijuhile	64
Lisa 4. Intervjuu küsimused Volvo Estonia OÜ kandidaatidele.....	65
Lisa 5. Personali värbamise ja valiku statistilised näitajad Volvo Estonia OÜ's	66
Lisa 6. Personali töösoorituse tagasiside statistilised näitajad Volvo Estonia OÜ's	67
SUMMARY	69

SISSEJUHATUS

Iga organisatsiooni toimimise eesmärgiks on selle tulemuslik ning kasumlik toimimine, mille aluseks on personal. Selleks, et personali tööd maksimeerida, tuleb seda efektiivselt juhtida ning pidevalt arendada. Töötajate rahulolust sõltub nende entusiasm töö, töösooritus ning läbi selle ka organisatsiooni tegevuse tõhusus. Üheks personali arendamise võimaluseks on tagasisidestamine. Tagasiside on kahe-suunaline protsess, kus informatsioon edastatakse tagasiside andjalt saajale. Tagasiside andjaks võib lähtudes erinevatest kontekstidest olla näiteks igapäevases mõistes peegelpilt, sugulane, sõber või võõras inimene. Organisatsiooni vaatenurgast aga klient, äripartner, kolleeg, alluv või juht. Antud bakalaureusetöös lähtutakse tagasisidestamist organisatsioonialases kontekstis.

Tagasiside on kahe-suunaline protsess, kus läbi tagasiside andmise saab seda tagasi ka juht ise. See tähendab, et kui juht saab anda positiivset tagasisidet, on see märk juhi positiivsest mõjust. Negatiivse tagasiside andmise vajadus on aga selge märk juhile, et ta peaks ka oma tööd korrigeerima. Sellele toetudes vaadeldakse tagasisidet juhilt töötajale.

Organisatsioon koosneb nii olemasolevatest kui ka potentsiaalsetest töötajatest.. Mõlema huvigrupi jaoks on tagasiside väga tähtis, et olla kursis oma positiivsete või negatiivsete külgedega. Seetõttu keskendub antud bakalaureusetöö tagasisidestamise uurimisele kahest erinevast vaatepunktist: tagasisidestamine personali värbamisel ja valikul ning tagasisidestamise töösoorituse hindamisel.

2014. aasta oktoobris viidi Palgainfo Agentuuri poolt läbi küsitlus tööandjate, töötajate ja tööotsijate seas. Uuringus küsitleti inimesi, kellel oli viimase kuue kuu jooksul tööle kandideerimise kogemus ja uuriti millist tagasisidet on nad tööandjatelt saanud. Päringust selgus, et ametlikku tagasisidet olid saanud alati või sageli pooled kandidaatidest. Kolmandik tööle kandideerinutest ei saanud ametlikku tagasisidet mitte

kunagi või kogesid seda väga harva. Tuli välja, et põhjalikku ning selgitavat tagasisidet ei olnud mitte kunagi saanud pooled kandideerinutest. Ka tööandjate vastustest võib näha, et põhjalikku tagasisidet antakse pooltel juhtudel pigem harva või mitte kunagi (Tööturu ja tasutamise trendid 2014: 31). See näitab inimeste ootust saada tööandjalt tagasisidet, et järgmisel kandideerimisel teha midagi paremini või teada saada oma nõrkadest kohtadest. Üha rohkem tuleb ette juhtumeid, kus tööle kandideerija võibki vastust ootama jääda, eriti negatiivse otsuse korral. See jätab ettevõttest väga halva ja ebaviisaka mulje ning arvatavasti tulevikus inimene enam samasse ettevõttesse ei kandideeri.

Autori arvates on üheks tagasiside eesmärgiks soov jõuda ettevõtte eesmärkideni, saavutades parimaid töötulemusi ning seetõttu on tagasiside väga oluline ka olemasoleva ettevõtte töötajatele. Töötajatel on õigus teada, kuidas neil läheb, kas nad vastavad tööandja ootustele, mis on nende tugevad küljed, mida nad teevad hästi ning mis vajaks parandamist. Seetõttu uurib töö autor ka töösoorituse hindamist puudutavat tagasisidet. Tänapäevases kiiresti arenevas ühiskonnas on väga tähtis, et töötajad areneksid ja töötaksid organisatsiooni heaks. Organisatsioon saab areneda aga tänu selle kompetentsele personalile. Tänu bakalaureusetöö autori isiklikule kogemusele ning läbiviidud uuringutele võib öelda, et antud teema on Eestis aktuaalne ning vajab põhjalikku uurimist.

Töö autor on samuti läbinud väga huvitava tööle kandideerimisprotsessi 2014. aasta juulikuus ning osutunud valituks saja kandidaadi seast, tehes tihedat koostööd personalijuhiga. Nähes ettevõtte käitumist tagasiside andmisel kõikidele värbamisprotsessis osalenud kandidaatidele, otsustas autor personali tagasisidestamise olulisuse teemat süvendatult uurida.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada tagasisidestamise eripärad personali värbamise, valiku ja töösoorituse hindamise käigus ettevõttes Volvo Estonia OÜ.

Töö eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- tuua välja ja analüüsida personali värbamise ja valiku protsessi olemust ja arengusuundi;

- tuua välja ja analüüsida tagasisidestamise olemust ja meetodeid personali valikul ja töösoorituse hindamisel;
- töötada välja uurimismetoodika, sh koostada ankeetküsimustikud ja intervjuude küsimustikud, nende läbiviimise protsess ning uuringu tulemuste analüüsimeetodid;
- anda ülevaade personali värbamisest, valikust ja hindamisest Volvo Estonia OÜ's;
- selgitada välja Volvo Estonia OÜ personali värbamise ja valiku tagasisidestamise eripärad;
- selgitada välja Volvo Estonia OÜ personali töösoorituse hindamise tagasisidestamise eripärad;
- töötada välja ettepanekud ja soovitused tagasisidestamise parendamiseks Volvo Estonia OÜ's.

Bakalaureusetöös kasutab autor nii eesti- kui ka võõrkeelseid teaduslikke allikaid. Personali värbamise ja valiku arengusuundade väljaselgitamisel tugines autor võõrkeelsetele artiklitele, mis pärinevad suuremas osas EBSCO, Emerald ja JSTOR andmebaasidest.

Suurimaks bakalaureusetöö piiranguks võib pidada väikest valimit. Piirangust tingituna on keskmiste võrdlemine raskendatud, kuna keskmised on väga sarnased ning pole seetõttu usaldusväärsed. Kuna autor kasutas erinevaid uurimismetodeid (sh intervjuusid ning osalevat vaatlust) ja esitas põhijäreldused, mis langesid kokku, siis võib väljatöötatud järeldusi lugeda usaldusväärseks.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist, millest esimene avab tagasisidestamise olemuse ja selle eripärad personali värbamisel ja valikul ning töösoorituse hindamisel. Teises peatükis tutvustab autor Volvo Estonia OÜ'd, analüüsib personali värbamise, valiku ning töösoorituse tagasisidestamise eripära ja protsesside mõju inimestele antud organisatsioonis.

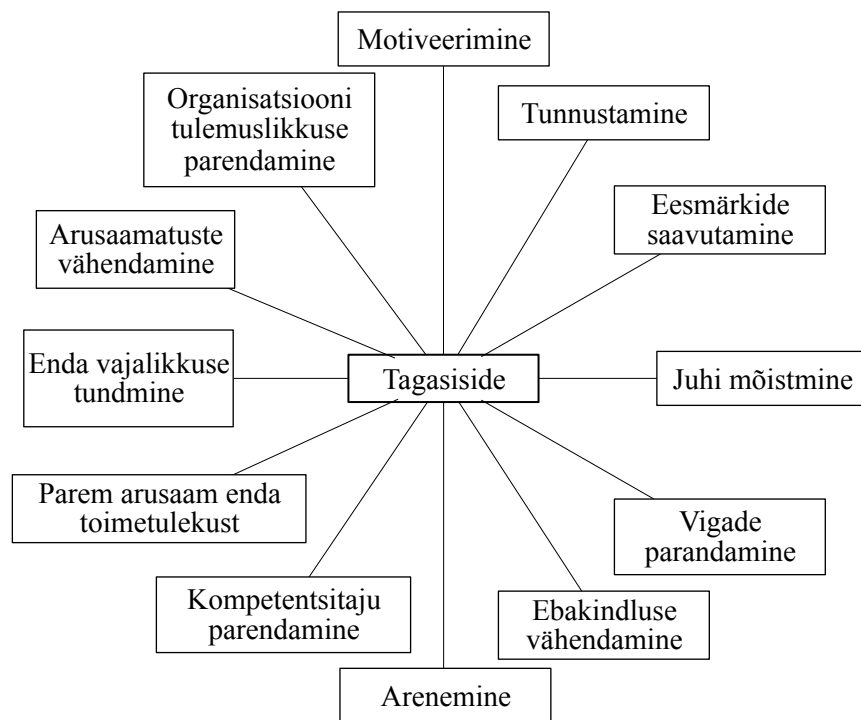
Autor on tänulik töö juhendajale ja Volvo Estonia OÜ'le soovituste ja meeldiva koostöö eest.

1. TAGASISIDESTAMINE PERSONALI VÄRBAMISEL, VALIKUL JA HINDAMISEL

1.1 Tagasisidestamise olemus, vastuolulisus ja arengusuunad organisatsioonides

Tagasiside on sõnum, informatsioon või andmed, mis on toimetatud ühelt inimeselt teisele. Tavaliselt tähendab see oma arvamuse ja tõekspidamiste jagamist eesmärgiga teist kiita või laita. Ilgen *et al.* (1979: 350) ja Sadri ja Seto (2011) on defineerinud tagasisidet kui vastust tegevusele või olukorrale ühelt indiviidilt (andja) teisele indiviidile (saaja), mis puudutab üldiselt informatsiooni vastuvõtjat ja sellel võib olla oluline roll nii motiveerija kui ka puuduste väljaselgitaja mehhanismina. See, kas tagasisidet vastu võtta või ignoreerida, sõltub aga igast inimesest endast.

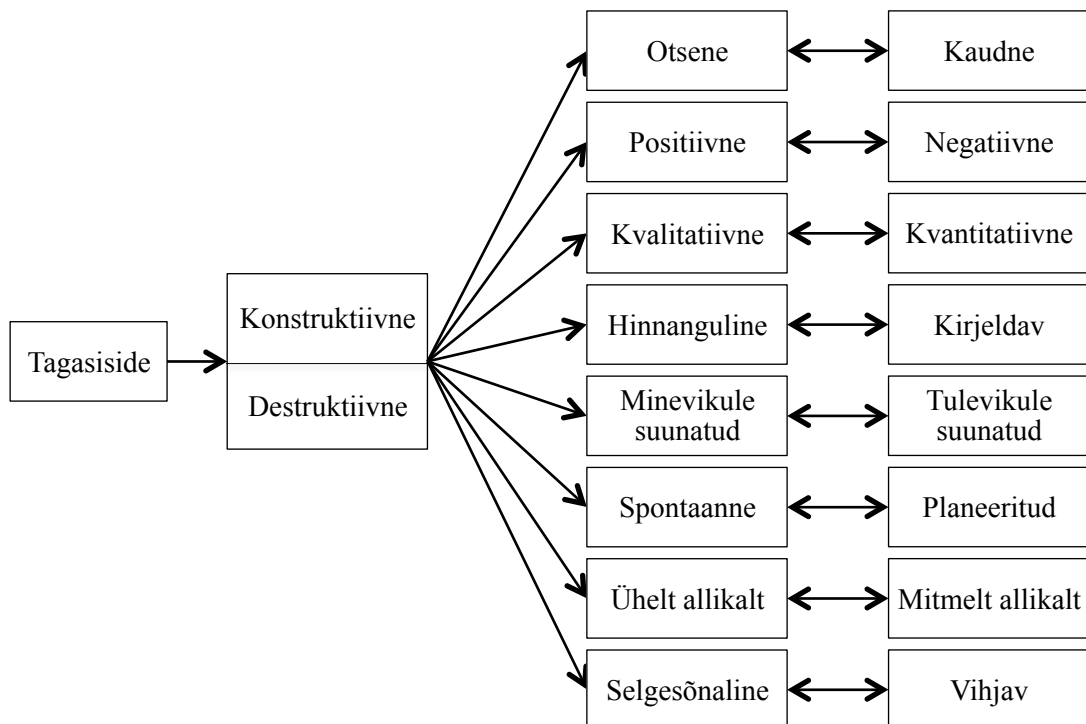
Tagasiside on kommunikatsioon inimeste vahel, mille abil saame teada, kuidas me teisi inimesi või ümbritsevat maailma nende arvates mõjutame. Tagasiside abil saame kontrollida, kas me teeme seda, mida arvame end tegevat. Me saame võrrelda enda arusaamasid teiste ümbritseva keskkonna arusaamadega ning vastavalt sellele kas oma käitumist muuta või samaks jätta. Inimesed pole alati teadlikud oma käitumisest ning ei pruugi tajuda ka seda, kuidas see teistele tunduda võib. (Jalak 2010: 9) Tagasiside on elus väga vajalik, kuna aitab suurendada inimeste teadlikkust oma tugevustest ja nõrkustest ning seeläbi motiveerib rohkem pingutama oma eesmärkide nimel. Teiselt poolt on tagasiside vajalik ka selleks, et veenduda enda seisukoha õigsuses või korrigeerida vajadusel enda käitumist. Tagasisideta ei toimuks ühegi indiviidi arengut, kuna inimestel puuduks igasugune informatsioon, mis on teiste meelest hea ja mis on halb. Autor on koondanud tagasiside vajalikkuse tagasiside saajale joonisele 1.



Joonis 1. Tagasiside vajalikkus selle saajale (Sadri, Seto 2011: 14, Madzar 1997: 246-247); autori koostatud.

Joonisel 1 on kujutatud autori nägemust tagasiside vajalikkusest inimestele organisatsioonialases kontekstis. Tagasiside näitab, kas inimene liigub õiges suunas või mitte ning motiveerib rohkem oma eesmärkide nimel pingutama. Eluliseks näiteks tagasiside olulisusest võib tuua kaalu langetavat inimest, kes on seadnud endale eesmärgiks 6 kuuga 20kg alla võtta. Igapäevaseks tagasiside allikaks on temale kaalu number, kust saab jälgida, kas ta liigub õiges suunas või on tal vaja midagi oma tegevusplaanis muuta. Tagasiside annab inimesele vajalikku informatsiooni, et paremini oma tugevusi mõista ja oma nõrkusi ületada. Tagasiside on hädavajalik, et kiirendada õpinguid, arendada oskusi ning seeläbi maksimeerida nii enda kui ka ettevõtte tulemuslikkust.

Tagasiside andmiseks on erinevaid võimalusi. Enamasti on need liigitatud vastanduvate paaridena ning autor kajastab neid joonisel 2.



Joonis 2. Tagasiside liigid tuginedes nende vastandlikkusele (Jalak 2010: 13-20, Milligan 2012, Asmuß 2008: 409); autori koostatud.

Tagasiside võib olla kas konstruktiivne või destruktivne. Konstruktiivne tagasiside võimaldab tagasiside saajal täpselt ning üheselt mõista, mida talle öelda tahetakse ning tänu sellele saab inimene areneda. Destruktiivne tagasiside ajab aga selle saajat pigem segadusse ning võib isegi viia tema taandarenguni.

Konstruktiivne või destruktivne tagasiside jagunevad omakorda mitmeks vastandlikuks tagasiside liikiks. Näiteks võib nii otsene kui ka kaudne tagasiside olla konstruktiivne või destruktivne. Otsene tagasiside tähendab konkreetset pöördumist inimese poole, seda siis suuliselt või kirjalikult. Kaudne tagasiside toimib läbi kaudsete allikate.

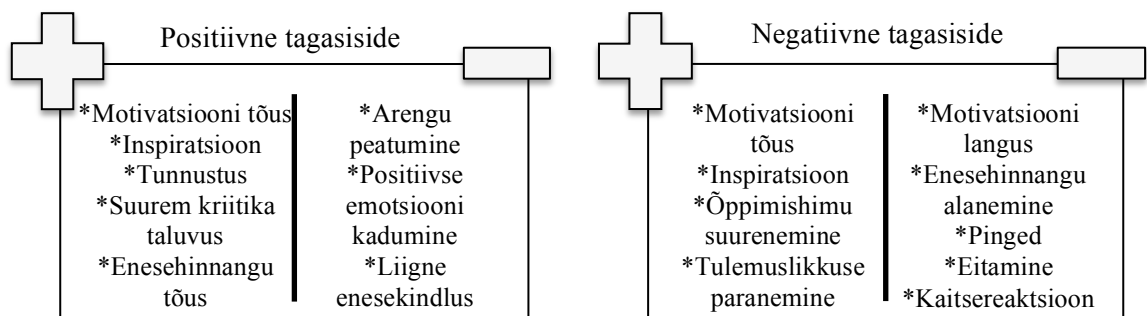
Tagasiside võib olla nii positiivne kui ka negatiivne (Asmuß 2008: 409). Positiivne tagasiside on tunnustus, kiitus ning tekitab inimeses rahulolu ja uhkust. Negatiivne tagasiside on kriitika ning toob välja inimese puudused. See peab olema edastatud võimalikult taktitundeliselt, otseselt ja täpselt, et töötaja saaks aru, miks teda karistatakse ja võtaks suurema vastutuse, et pakkuda välja võimalusi oma tulemuse parandamiseks. Näiteks öeldes töötajale tema raporti kohta: “See on halvasti tehtud!”, ei anna töötajale sisuliselt mitte midagi teada peale selle, et ta on teinud halba tööd. Kui

aga öelda: “Raporti paremaks ülevaatlikkuseks kasuta palun tulevikus erinevaid värve.”, anna töötajale täpselt teada, mida me temalt ootame ning ta oskab oma tulemust vastavalt sellele ka parandada.

Positiivse ja negatiivse tagasiside mõju sõltub inimestevaheliste suhete staatusest, inimese emotsionaalsest seisundist ning signaalist, mida tagasiside endas kannab: kas ta teatab isikule tema pühendumuse taset või arengut eesmärgi saavutamiseks. (Fischbach *et al.* 2010: 527) Tagasiside poolt edastatud signaal on seotud üksikisiku kompetentsiga eesmärgini jõudmisel. (*Ibid.* 2010: 528)

Algajad on huvitatud pühendumuse hinnangust ja on tõenäolisem, et nad jõuavad kiiremini eesmärgini pärast positiivse tagasiside saamist. Seevastu huvitab spetsialiste nende arengu hinnang ja nende eesmärgi saavutamise tõenäosus on suurem pärast negatiivse tagasiside saamist. Tagasiside valentsusele võib mõjuda ka see, kas inimesed tunnevad teineteist kaua või on suhe värske. Tavaliselt tõrjuvad inimesed negatiivset tagasisidet, mida nad on saanud vähetuttavatelt isikutelt ning tõenäoliselt ei toimu ka suhte edasist arengut.

Positiivne tagasiside suurendab inimeste kindlustunnet, et nad on võimelised oma eesmärgi täitma ning juhivad inimesi uskuma eesmärgi saavutamise edukusse. Negatiivne tagasiside, vastupidi, õhustab inimeste usku võimesse täita oma eesmärgid ning usku nende edukusesse. (Fishbach *et al.* 2010: 517) Autori arvates pole see aga alati nii, kuna negatiivne ja positiivne tagasiside võivad olla mõlemad nii motiveerivad kui ka demotiveerivad. Joonisel 3 on autor välja toonud positiivse ja negatiivse tagasiside võimalikud plussid ja miinused töötajale.



Joonis 3. Positiivse ja negatiivse tagasiside võimalikud mõjud selle saajale (Fishbach *et al.* 2010: 527, Asmuß 2008: 409-410); autori koostatud.

Kvantitatiivne tagasiside sisaldab endas arvandmeid ja graafikuid, nagu näiteks kvartaalne müügitulemuste tabel. Selline tagasiside meetod on küll väga objektiivne ja üheselt mõistetav, kuid ei anna tagasiside saajale kuigi palju infot kuidas tulemust tõlgendada. Kvalitatiivne tagasiside keskendub aga just käitumise/tulemuste tõlgendamisele ning on seetõttu palju subjektiivsem tagasiside vorm.

Hinnangulise tagasiside puhul antakse tagasiside saajale teada tagasisidestaja arvamust tema normidest ja väärtustest, millega teise käitumist võrreldakse. Kirjeldav tagasiside annab aga vaid tegevuse kirjelduse ning võib põhjustada arusaamatust, kas tagasiside oli positiivne või negatiivne.

Tagasiside võib olla kas minevikule või tulevikule suunatud. Minevikule orienteeritud tagasiside keskendub protsessi analüüsile, mis on juba toimunud. Tulevikule suunatud tagasiside keskendub aga soovitude andmisele edaspidiseks käitumiseks. Tavaliselt keskendutakse tagasiside andmisel minevikule – mida inimene on juba teinud, mitte aga erinevatele võimalustele, mis võivad tulevikus juhtuda. Marshall Goldsmith'i (2003: 38) *Feedforward* ehk "Edasiside" meetod keskendub nõuannete andmisele, et olla tulevikus edukam. Selle meetodi positiivne mõju seisneb selles, et tagasisidet ei võeta liiga isiklikult kui tavalist negatiivset tagasisidet. See vähendab kaitsereaktsiooni ja suurendab tõenäosust, et inimene on konstruktiivsetele märkustele vastuvõtlikum. Selle

asemel, et keskenduda tagasiside saaja puudustele, viiakse tähelepanu sellele, kuidas oleks õige käituda.

Spontaanne tagasiside eeliseks on see, et see edastatakse kohe ning võimaldab tagasiside saajal kiirelt tulemust korrigeerida. Samas planeeritud tagasiside võimaldab kontrollida emotsioone ja väldib sobimatut sõnakasutust ning ei tekita riski suhteid rikkuda.

Tagasiside ehk hinnang või arvamus võib tulla kas ühelt (otsene juht) või mitmelt allikalt (juhatuse liikmed). Erinevatelt allikatelt saadud tagasiside eeliseks on see, et seda on raskem ignoreerida, isegi kui on tegemist mittesoovitava tagasisidega.

Kahjuks enamik tagasisidet, mille me saame, pole konkreetne ning see tuleb meil endil lahti mõtestada – me peame aru saama kellegi kehakeelest või hääletoonist või muudest signaalidest, mida meile edastatakse. Me võime seda tõlgendada mitut erinevat moodi ning ei pruugigi täpsest sõnumist enne aru saada kui siis, kui küsime tagasiside andjalt otse, mida ta öelda soovis. Vihjava tagasiside tagajärjel peab inimene väga pingutama, et üldse aru saada, et tegu oli temale suunatud tagasisidega, dekodeerida, mida vihje tähendas ning ka analüüsima, mis tema käitumises antud tagasisidet põhjustas. Selgesõnaline tagasiside aga ütleb konkreetselt välja, mida öelda tahetakse ning selle valesti tõlgendamise tõenäosus on väga väike.

Igal tagasiside andmise viisil on omad plussid ja miinused ning selleks, et tagasiside oleks võimalikult efektiivne, peaks erinevaid vastandeid omavahel kombineerima olenevalt olukorrast, ajahetkest ning inimesest, kellele tagasisidet antakse.

Kolm peamist tagasiside andmise süsteemi organisatsioonides on juhendamine, arenguvestlused ning mitmeallikalised tagasiside-hindamised (millest levinuim on tänapäeval 360° tagasiside) (Jalak 2010: 8). Autor on koondanud erinevad tagasiside andmise süsteemid ja nende fookused tabelisse 1.

Arenguvestlus on üks populaarsemaid hindamise ja tagasisidestamise meetodeid ettevõtetes, kus töötaja peaks saama vabalt oma juhendajaga rääkida kõigest, mis tema toimetulekut mõjutab ning puudutab. Juhendamine keskendub peamiselt tööülesandele ja selle õppimisele ning jätab tavaliselt tagasiside saaja isiksuse vaatluse alt välja. Kõige

komplekssema ja mitmekesisema tagasiside annab töötajatele mitmeallikaline tagasiside, mis hõlmab tagasisidet nii vertikaalsel tasandil kui ka horisontaalsel.

Tabel 1. Tagasisidestamise süsteemid

Tagasisidestamise süsteemid	Protsessi olemus	Fookus	Osalejad
Juhendamine	Juhendamine on protsess kindlate tööoskuste ja ülesannete omandamiseks kogenud töötaja ehk juhendaja käe all. Juhendaja loob sobiva õpikeskkonna ning annab pidevalt tagasisidet töötaja soorituse kohta, mis suunab ning kiirendab tema arengut.	Tööülesanne	Otsene juht või kogenud kolleeg, harvemini konsultant või mõni muu inimene väljastpoolt organisatsiooni.
Arenguvestlus	Aegsasti kokku lepitud, struktureeritud üks ühele tagasiside vestlus, mille käigus analüüsitakse eelmise perioodi töötulemusi ning püstitatakse eesmärgid järgmiseks perioodiks.	Töötulemus	Töötaja ning otsene ülemus või juhtkond.
Mitmeallikaline tagasisidestamine	Informatsiooni kogumine tegevustulemuse kohta mitmest erinevast allikast. Uuringu tulemusena saab inimene teada, kuidas tajuvad tema käitumist kolleegid ning teised temaga lähemalt seotud inimgrupid.	Kompetentsid, oskused ning isiksus.	Töötaja ning teda ümbritsevad inimesed (alluvad, kolleegid, juhid).

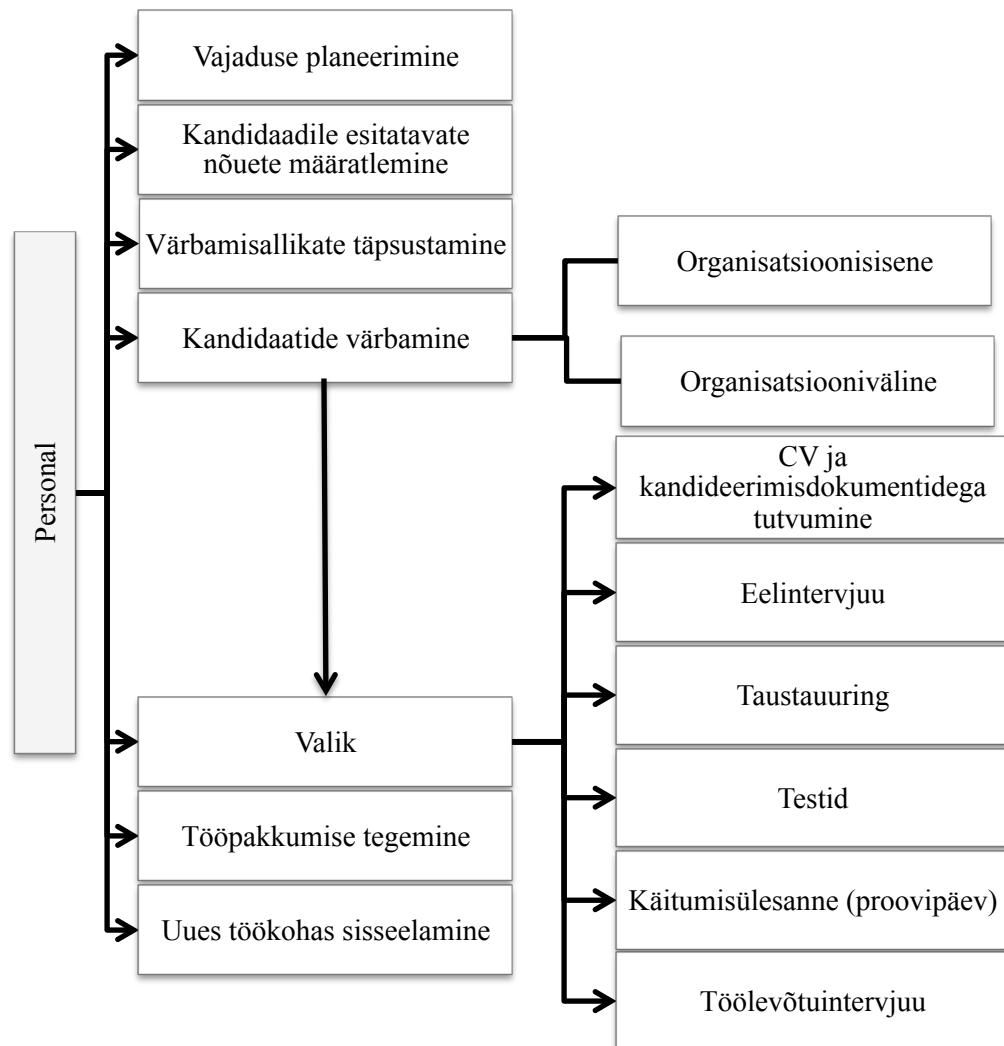
Allikad: (Jalak 2010: 45,90 ; Greguras *et al.* 2003: 345); autori koostatud.

1.2 Tagasisidestamine personali valikul

Personali värbamine on piisava hulga kompetentsete inimeste otsimine ja kutsumine kandideerima vabadele ametikohtadele (Byars ja Rue 2008: 111). Lisaks tööalastele oskustele on väga oluline, kas tulevane töötaja sobitub organisatsiooni tõekspidamiste, väärtuste ning olemasoleva meeskonnaga.

Organisatsioonid saavad oma töötajaid arendada nende teadmiste ja oskuste tõstmise teel ja/või värvates kõrgete teadmiste ja oskustega inimesi väljastpoolt organisatsiooni (Youndt, Snell 2004: 339). Ametikohta võidakse täita kasutades kas

organisatsioonisisest või organisatsioonivälist värbamist, samuti võib kasutada ka mõlemaid meetodeid (Carrell *et al.* 2000: 162).



Joonis 4. Personali värbamine ja valik (Parhomchuk *et al.* 2010: 21, Türk 2005: 135, Kumar 2011: 104); autori koostatud.

Eduka värbamise korral on järgmiseks sammuks personali valik, mis võib erineda nii sisu kui ka kestvuse poolest sõltuvalt organisatsiooni suuruselt, vajadusest ning võimalustest. Valiku protsessi käigus läbivad kandidaadid ühe või mitu valikuetappi, alustades eel- ning lõpetades töövõtuintervjuuga.

Personali valik on protsess, mille käigus kogutakse kandidaadi kohta võimalikult palju informatsiooni, et leida see, kes vastab kõige paremini töökohale kehtestatud nõuetele (Philips, Gully 2009: 10; Türk 2005: 127; Kumar 2011: 106). Personali valiku protsessi

käigus hinnatakse kandidaatide oskusi, teadmisi ning omadusi, vähendatakse järkjärgult sobimatute kandidaatide hulka kuni lõpuks tehakse sobivaimale tööpakkumine ning sõlmitakse poolte kokkuleppel tööleping.

Enamik organisatsioone kasutavad personali valikul tööintervjuusid. Peamine intervjuu eesmärk seisneb kandidaadi tööalase sobivuse kuid ka harituse, eelistuste, hoiakute ning isikuomaduste hindamises. (Sogrina 2010: 84) Sellest, kui enesekindlalt ja oskuslikult intervjuueerija kandidaati küsitseb, sõltub väga paljuski intervjuu tulemus. Oskuslikult läbiviidud intervjuu võimaldab kandidaadil tunda end mugavalt, mis aitab kaasa ausale infovahetusele ning kandidaat saab paremini oma isikuomadusi välja tuua.

Sõnumist, mida nii kliendid kui ka kandidaadid ettevõttest edastab, sõltub see, missugusena näeb avalikkus ettevõtet. Kui kliendid näevad ettevõttest vaid seda, mida turundusosakond avalikkusele näitab, siis kandidaadid märkavad lisaks välisele kihile ka ettevõtte sisemust. Selleks, et kandidaatidel jääks ettevõttest positiivne mulje, peaks ettevõtte suhtuma oma kandidaatidesse austuse ja lugupidamisega. Tööotsijana soovib inimene leida sellise töökoha, kus suhtutakse personali austusega ning pakutakse nii materiaalseid kui ka immateriaalseid hüvesid, näiteks erialane areng, kuuluvustunne ja tunnustus. Ükski inimene ei soovi töötada ettevõttes, millel on halb maine. Selleks, et ettevõttel oleks alati auväärt maine ning seda ka tööle mittevalitud inimeste seas, tuleb suhtuda igasse kandidaati hoolivusega ning anda tagasisidet kõigile, kes on oma aega panustanud ning avaldanud soovi ettevõtte meeskonnaga liituda.

Kui tagasiside andmine puudutab negatiivset otsust tööle kandideerimisel, üritatakse seda sageli vältida. Palgainfo Agentuuri uuringust (2014) selgus, et igasuguse tagasiside saamine on Eesti tööle kandideerijate seas pigem haruldane nähtus. (Tööturu ja... 2014: 31) Kui inimene sobis ettevõttesse ja antud ametipositsioonile, siis teavitatakse teda eesmärgiga teha lõppkokkuvõttes koostööd ja tööleping sõlmida – kandidaadile helistatakse või saadetakse e-mail palvega tulla töövestlusele või proovipäevale. Sageli saadavad inimesed ettevõttesse oma CV ning jäävad ootama, kas nad pääsesid järgmisesse vooru või mitte, vastust aga ei tule. Sageli ei informeerita ka kandidaati, et CV on kätte saadud ja jõudnud personaliosakonda. Siiski on 50% Palgainfo Agentuuri uuringule vastanutest saanud alati või sageli väga formaalset tagasisidet. Ametlik tagasiside ehk stampväljendid nagu “Kahjuks te ei sobi meie meeskonda” või “Me

eelistasime teist kandidaati” on väga levinud. Sellised märkused võivad kahjustada kandidaatide enese-taju ja heaolu. See võib omakorda viia mitmete kohandatud käitumuslike strateegiateni nagu karjääri ebaõnnestumine, negatiivsed organisatsiooni puudutavad soovitusel, lõpetatakse antud organisatsiooni toodete ostmine või põhjustada isegi kohtuvaidlusi. (Schinkel *et al.* 2004: 197)

Schinkel *et al.* (2004: 197) väidab, et tagasiside valiku protsessi ja tulemuste kohta paneb mittevalitud kandidaate tundma end vähem negatiivselt võrreldes stsenaariumiga, kui tagasisidet ei antud. Bakalaureusetöö autori arvates on eelpool mainitud väide õige, kuna tagasiside tööle mittevalimise kohta võimaldab kandidaadil saada selgema minapildi ja annab aluse seada realistlikud karjääri eesmärgid ning ta saab alustada uute tööotsingutega raiskamata aega kasutule vastuse ootamisele.

Kõik organisatsiooni valikuprotsessis osalejad peavad tajuma selle läbipaistvust ning ausust. Gilliland (1993: 700) on koostanud kandidaatide reaktsiooni mudeli personali valiku süsteemidele. Mudeli kohaselt võib konkreetne olukord, isiklikud kogemused ning ka isikuomadused mõjutada seda, mil määral tajutakse kogu valikuprotsessi õiglust ning ausust. Nendeks tingimusteks on näiteks valikumeetodi tüüp, tööjõupoliitika ja personalitöötajate käitumine. (*Ibid.* 700) Järgnevalt on tutvustatud Gillilandi mudelit kümne punktiga, mis aitavad kandidaatidel tunda ausust valikuprotsessis läbi tööandja tegevuse. Need punktid on mõeldud eelkõige tööandjale, et vaadata värbamis- ja valikuprotsessi läbi kandidaatide silmade ning paremini mõista, mida kandidaat ettevõttelt ootab (Gilliland 1993: 701-703):

- tööandja peab veenduma, et valikumeetodid on seotud kandidaadi tulevase tööga;
- kandidaatidele tuleb anda võimalus esineda;
- andma kandidaatidele võimaluse oma tulemusi vaidlustada;
- veenduma, et valikumeetod on kõikide kandidaatide puhul identne;
- andma kandidaatidele informatiivset ja õigeaegset tagasisidet;
- andma selgitusi ning põhjendusi;
- veenduma, et personalitöötajad oleksid kandidaatide suhtes ausad;
- veenduma, et personalitöötajad kohtleks kandidaate soojuse ja austusega;
- toetada kahe-suunalist suhtlust;

- tagada kõikide esitatavate küsimuste seaduslikkus ja asjakohasus.

Autori arvates on ülalpool mainitud punktid väga tähtsad iga ettevõtte jaoks, et jätta endast viisakas ja võimalikult professionaalne mulje. Tööandja peab täpselt teadma, millist inimest ta tulevasel tööpositsioonil näeb ning vastavalt sellele ka tegutsema alates tööpakkumise koostamisest kuni otsuse langetamiseni. Kandidaati tuleb kohelda austusega, võimaldada tal ennast näidata, kuulata ja püüda kandidaati mõista ning anda põhjendatud tagasisidet.

Tagasiside saamist rõhutab ka Schuleri (1993) sotsiaalse kehtivuse teooria, mis keskendub sellele, mil määral koheldakse tööle kandideerijaid väärkuse ja austusega. Täpsemalt sisaldab sotsiaalse kehtivuse teooria nelja komponenti:

- informatiivsus – mil määral kandidaadid tajuvad, et saadud teave on kasulik;
- osalus – mil määral kandidaadid tunnevad, et nad võivad olla protsessi kaasatud;
- läbipaistvus – mil määral kandidaadid tunnevad, et valiku meetodid on üheselt mõistetavad;
- tagasiside – piisav teabe hulk, mis on kandidaadile edastatud olenemata sellest, kas talle tehti tööpakkumine või mitte.

Truxillo ja Fraccaroli (2011: 103) on rõhutanud asjaolu, et valiku protsessil võivad olla tagajärjed, mis ulatuvad tööalasest kontekstist väga kaugele. Need võivad mõjutada kandidaadi enesehinnangu taset, stressi ja tajutavat eneseväärkust. Suhtumine kandidaatidesse on ettevõtte visiitkaart ning seda on väga raske hiljem muuta nagu ka esmamuljet. Seetõttu on mõistlik igal ettevõttel kohelda kandidaate sarnaselt parimatele klientidele, sest see kandub edasi ka tööle valitud kandidaadi töösooritusele ning loob ettevõttele parema imidži.

Paljudel inimestel on tööle kandideerides kogemus äraütlemiskirjadega, mis on üllatavalt napisõnalised ning mitteinformatiivsed. Sellised kirjad võivad jätta saaja väga nõrdu ja pahasesse meeleolu ja tekitada viha antud ettevõtte suhtes. Kandidaatidele on väga oluline tunda, et valiku otsus on tehtud ausalt ja kõiki kandidaate on koheldud võrdsetena. Organisatsioonilise õigluse teooria aitab teha kandidatuuri tagasilükkamise otsuseid tööle kandideerijatele paremini vastuvõetavaks, et nad nõustuksid sellega ning tunneksid vähem raholulematust. (Gilliland *et al.* 2001: 670) See aitab organisat-

sioonidel parandada nii oma mainet kui ka suurendada võimalusi oma ettevõttesse parimaid töötajaid saada.

Selgitused negatiivsetes otsustes võivad oluliselt vähendada nende otsustega seotud negatiivseid reaktsioone. (Cropanzano, Greenberg 1997, viidatud Gilliland *et al.* 2001: 670 vahendusel) Näiteks leidsid Bies ja Shapiro (1988) oma uuringus, et õpilased tajusid suuremat rahulolu, kui äraütlemiskiri sisaldas endas äraütlemise otsuse seletust ja põhjendust siis, kui selgitust ei esitatud. Teadlased on uurinud ka erinevate seletustüüpide erinevusi, kuid need uuringud jäävad siiski liiga pinnapealseks. Need uuringud ei võimalda teha üldistusi, kuidas või kas mõjutavad erinevad seletuste tüübid inimeste reaktsioone äraütlemiskirjadele.

Tagasiside peegeldab asjaolu, kas värbav organisatsioon mureseb ka kandidaatide edasise käekäigu pärast, suhtudes nendesse lugupidamise ja siirusega. Arvestades seda, et kõik kolm selgitust näitavad ausust ja avatust tagasiside andmisel, mida tavaliselt äraütlemiskirjades välja ei loe, siis suurendab selgituste andmine negatiivse vastuse saanud kandidaatide rahulolu, muudab nende suhtumist ettevõttesse positiivsemaks ja suurendab tõenäosust, et kandidaat kandideerib samasse ettevõttesse uuesti või soovib teistel inimestel ettevõttesse kandideerida. Sama põhimõtte kehtib ka organisatsioonisisese värbamise puhul, kuna olemasolevat töötajat „haavata“ negatiivse otsusega on üsnagi lihtne. Negatiivse sõnumi edastamine olemasolevale, kuid teisele ametipositsioonile kandideerinud töötajale võib kahjustada omavahelisi suhteid. negatiivse otsuse teatavaks tegemine peaks organisatsioonisiselisel värbamisel olema alati suuline, sõltumata selle keerukusest. See näitab personaalset lähenemist ning ühtlasi ka ettevõtte hoolivust oma töötajatest. See tähendab endast lugupidavale ettevõttele küll suuremat pingutust, kuid töötajate rahulolu parandamise nimel on iga väiksema pingutus väärtuslik, sest rahulolev töötaja on ettevõtte nimel valmis palju rohkem vaeva nägema ja oma töösse panustama.

Tagasiside on väga oluline tegur, mis määrab isegi meie elu kvaliteeti nii eraelus kui ka tööl. Läbi selle saame näha enda kohta nii mõndagi, mis muidu jääks märkamatuks. Seetõttu on iga inimese jaoks oluline osata tagasisidet vastu võtta, olgu see positiivne või negatiivne. Õigesti antud tagasiside aitab luua tulemuslikult toimiva ja ühtse

meeskonna, mis töötab ettevõtte eesmärkide nimel ning kujundada oma karjääri ja pidevalt areneda.

1.3 Tagasisidestamine personali töösoorituse hindamisel

Töösoorituse hindamine annab töötajale mõista, kuidas tema töötulemused on võrreldavad juhendaja ootustega ning teeb kindlaks valdkonnad, mis vajavad koolitust või arendamist. (Boice, Kleiner 1997: 197) Töötajatel on pidev vajadus teada, milline on nende töö tulemuslikkus. Ilma piisava teabevahetusest töötaja ja juhi vahel võivad kujuneda soovimatud tööharjumused või hea töövõtte võib jääda tähelepanu ja tunnustusest. Vähene kommunikatsioon töötaja ja juhi vahel võib tähendada töötajale ka praeguste tööharjumuste ja tulemuste heakskiitu.

Personali töösoorituse hindamine on töötajatele tagasiside andmise ja tulevikueesmärkide seadmise protsess. Läbi töösoorituse hindamise tagasisidestamise defineeritakse, mõõdetakse, motiveeritakse ja kujundatakse töötajate töösooritust, mille tulemusena parandatakse organisatsiooni tulemuslikkust. (Fletcher *et al.* 2001: 473, Hartog *et al.* 2004: 556) Töösoorituse hindamine võimaldab määrata kindlaks töötajate töö vastavuse neile püstitatud eesmärkidele. Hinnatakse nii töötajate töötulemusi, tegevust/käitumist kui ka vajaduse korral potentsiaali ning teadmisi. (Türk 2005: 195)

Töösoorituse hindamismeetodeid võib jagada tulevikule orienteeritud meetoditeks ja minevikule orienteeritud meetoditeks. Minevikul põhinevate töösoorituse hindamismeetoditega hinnatakse töötajate seniseid töötulemusi. Selline lähenemine võimaldab töötada välja ka tulemustasustamise süsteemi ning maksta töötajatele õiglast ning tulemuspõhist töötasu. Tulevikule orienteeritud töösoorituse hindamisel lähtutakse senistest hinnangutest, mida võidakse täiendada eesmärgilise juhtimise, 360°-hindamise ning arenguveestluse rakendamisega. Tulevikule keskendumine võimaldab panna põhirõhu töötajate ning organisatsiooni arendamisele.

Toetudes Foster (2002) ja Boice, Kleiner (1997) uuringutele, peab efektiivne tagasiside olema:

- tulemuslikkuse eesmärgid peavad olema konkreetset ja selgelt määratletud;
- tähelepanu tuleb pöörata kindlatele, konkreetsete ja mõõdetavatele tingimustele, mis määravad töötaja tulemuslikkuse;
- töösoorituse hindamise programm peaks siduma organisatsiooni tulemuslikkust töötaja isikliku kasuga;
- juhendaja ja töötaja peavad koos välja selgitama, kuidas parandada töötaja tulemuslikkust ning seejärel luua arengukava, mis aitavad töötajal saavutada oma eesmärgid;
- tagasiside peab olema võimalikult täpne, selgitav ning arengut toetav;
- tulemused ja tagasiside peavad olema kahepoolset dokumenteeritud;
- töösoorituse hindamisel tuleb järgida juriidilisi nõudeid ning ühtegi töötajat ei tohi diskrimineerida.

Et töösoorituse tagasisidestamine oleks võimalikult efektiivne, peavad töötajale seatud eesmärgid olema kasulikud nii organisatsioonile kui ka töötajale isiklikult. Kui eesmärgid on kindlaks määratud, tuleks hindamised läbi viia piisava sagedusega, et tagasiside saajal oleks tema areng pidevalt jälgitav. Seeläbi paraneb ka ettevõttesisene kommunikatsioon. Juhendaja peab olema tugiisiku rollis, kelle juurde saab alati iga küsimusega pöörduda. Tagasiside ja töösoorituse hindamise tulemused peaksid alati olema kahepoolset dokumenteeritud, kuna siis on pidev ülevaade töötaja arengust ning see sunnib töötajat rohkem pingutama (Boice, Kleiner 1997: 200). See võimaldab ka juhendajal tagasisidestamist produktiivsemaks muuta, kui on olemas täpsed pidepunktid, mida jälgida.

Tagasiside on igapäevane nähtus tänapäeva töökohal. Organisatsiooni- ja tööalases kontekstis on tagasisidet defineeritud ka kui tulemusele orienteerituse mehhanismi. (Mulder, Ellinger 2013: 6) Tagasiside on see, mis näitab kui hästi on üksikisikud saavutanud erinevaid eesmärke. Tagasiside ühtlustab indiviidi käitumise organisatsiooni või meeskonna üldiste eesmärkidega. (Harms, Roebuck 2010: 413)

Tagasiside sisaldab endas kahte funktsiooni: anda teavet konkreetse olukorra kohta, milles isik on (informatiivne osa) ja reguleerida inimese käitumist seda toetades, julgustades või laites (motiveeriv osa) (van Oudenhoven 1999, viidatud Schinkel *et al.* 2004: 198 vahendusel). Näiteks võib tuua õpetussõnad ujuma õppijale - pead käsi ja jalgu kiiremini liigutama. Sama kehtib ka töökeskkonnas tagasiside andmisega, kuna siis teab inimene täpselt, mis olukorras ta on, mida talt oodatakse ning kuidas ta peaks edasi tegutsema.

Autor arwab, et tagasiside andmisel tuleks suurt tähelepanu pöörata tagasiside saaja emotsionaalsele seisundile, et demotiveeritust mitte süvendada. Valel ajal ja/või vormis antud tagasiside võib anda oodatule vastupidiseid tulemusi. Nii negatiivse kui ka positiivse tagasiside eesmärgiks peab olema inimese motivatsiooni tõstmine. Kuna arusaam normidest ja õigsusest on igal inimesel erinev, võib öelda, et tagasiside on väga subjektiivne. Tagasiside saab anda positiivse tulemuse vaid koos kriteeriumidega, mis on seostatavad sellega, mida peetakse "õigeks" koos tagasiside tegeliku kavatsusega. (Mulder, Ellinger 2013: 7) Lisaks on tagasiside protsess, mis hõlmab alati kahte osapoolt, tagasiside andjat ja vastuvõtjat. Väga tõenäoline on, et tagasiside saaja erinevad isikuomadused või emotsionaalne seisund võib tagasiside kvaliteeti mõjutada. (*Ibid.*: 9) Tagasisidet võib vaadelda kui peent kunsti, kus vale ajastus või sõnastus võib muuta hea kavatsuse negatiivseks ning isiklikult võetavaks solvanguks.

Tagasiside efektiivsus sõltub suures hulgas selle oskuslikust edastamisest. Ebaselgelt väljendatud tagasiside võib saaja segadusse ajada ja olukorda veelgi halvendada, kui tegemist oli negatiivse tagasisidega. Ebaselge positiivse tagasiside edastamisel võib olla oht, et inimene ei saagi aru, kas ta on käitunud hästi või mitte ning seetõttu võib oma käitumist muuta, mida tegelikult ei tahetud. Kui tagasiside on hästi edastatud ja ka vastavalt vastu võetud, tajuvad enamik inimesi sellisena, nagu see olema peab – konstruktiivne, vajalik ja kasulik. Siinkohal on asjakohane rääkida ka efektiivsetest ja ebaefektiivsetest tagasisidestamise meetoditest.

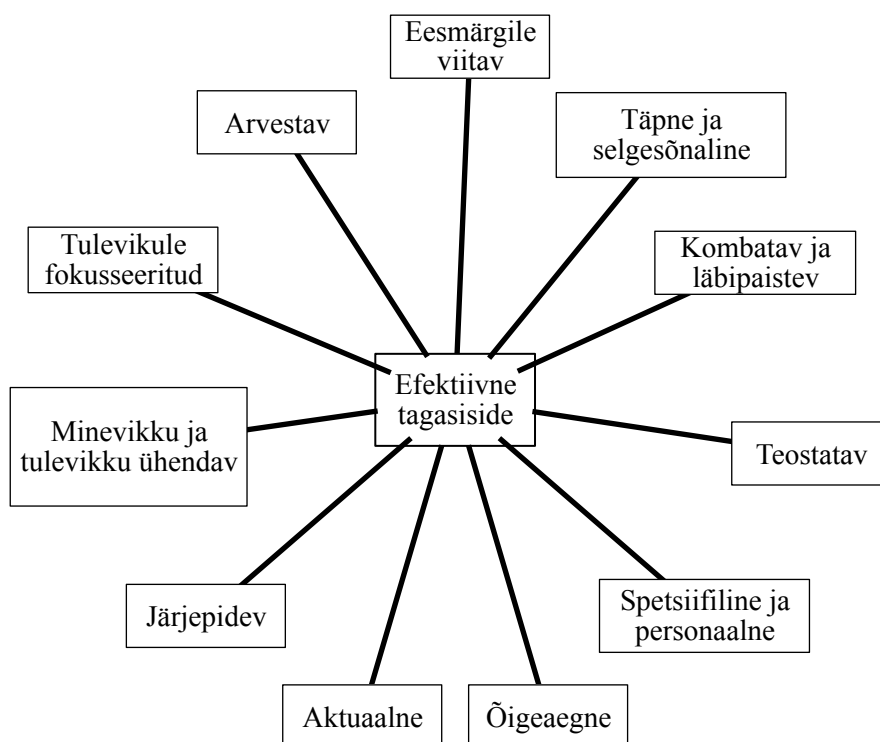
Harms ja Roerbuck (2010: 418) on välja töötanud õpilaste tagasiside andmise hõlbustamiseks BET ja BEAR tagasisidestamise mudeli, millest esimene keskendub positiivse tagasiside andmisele ning teine aitab paremini edasi anda negatiivset konstruktiivset tagasisidet. BET (*behaviour, effect, thank you*) mudel seisneb selles, et

esiteks kirjeldada indiviidile võimalikult detailselt ja täpselt tema käitumise positiivseid mõjusid kogu meeskonnale. Teiseks seletatakse indiviidile kui vajalik ja kasulik on tema käitumine kogu meeskonna toimimiseks ning lõpuks kõige lihtsam osa – indiviidi tänamine tema panuse eest. Praktikas on tänamine tagasiside andjate jaoks keeruline.

BEAR (*behaviour, effect, alternative, result*) mudel keskendub aga konstruktiivsele tagasisidele, et parandada tagasiside saaja käitumist. Harms ja Roerbuck (2010: 418-419) Esimene samm on kirjeldada võimalikult detailselt tagasiside saaja puudulikku käitumist. Teiseks tuleb kirjeldada tagasiside saaja käitumise negatiivset mõju nii indiviidi kui ka meeskonna tasandil. Kolmandaks tuleks anda soovitusi alternatiivseks ja soovitud käitumiseks ning neljandaks tuua välja antud muutustest tulenevad positiivsed tulemused. See võimaldab kogu tagasisidestamise protsessi muuta inimeste jaoks kergemini vastuvõetavaks, kuna keskendutakse rohkem muutuste positiivsele mõjule ning seetõttu meelestab tagasiside saajat positiivselt mõtlema, olgugi, et tagasiside oli tegelikult negatiivne.

Kluger ja DeNisi (2000: 138) on jõudnud järeldusele, et mitte igasugune tagasiside pole tulemuste parandamisel efektiivne. Tegelikult võib tagasisidel olla mõnel juhul ka kahjulik mõju sooritusele sõltumata sellest, kas tagasiside on olemuselt positiivne või negatiivne. Tagasiside interventsioon võib avaldada soovimatut või koguni kahjulikku mõju tulemuslikkusele. See tähendab, et enne tagasiside andmist tuleks korralikult läbi mõelda erinevad tegurid, mis tõenäoliselt muudavad tagasiside vastuvõtmist positiivsemaks ja efektiivsemaks.

Erinevad autorid on välja toonud mitmeid tähtsaid tegureid efektiivsemaks tagasisidestamiseks. Joonisel 5 on autor koondanud peamised komponendid, mis peaks tagasisidet iseloomustama, et saajal sellest võimalikult palju kasu oleks.



Joonis 5. Efektiivse tagasiside komponendid (Eikenberry 2011, Wiggins 2012: 12; autori koostatud).

Efektiivne tagasiside täidab tagasiside vajalikkuse eesmärgi, milleks peaks olema tagasiside saajat oma eesmärkidele lähemale viima ning seeläbi maksimeerida ka ettevõtte kasumlikkust. Aktuaalne, õigeaegne, järjepidev, personaalne ning selgesõnaline tagasiside viib eesmärkide saavutamiseni, motiveerib, parandab vigu ning aitab mõista juhti (vt joonis 1 lk 8).

Pidevalt muutuv keskkonnas ja suurenevas konkurentsisis ei tohi ükski ettevõtte endale lubada motiveerimata ja mittepühendunud töötajat. Efektiivsel töösoorituse hindamise tagasisidestamise süsteemil on oluline osa kujundamaks ettevõtet, kus iga töötaja tunneb, et tema panust hinnatakse ja et see on aidanud ettevõtte edule kaasa.

2. TAGASISIDESTAMINE PERSONALI VALIKUL JA HINDAMISEL VOLVO ESTONIA OÜ's

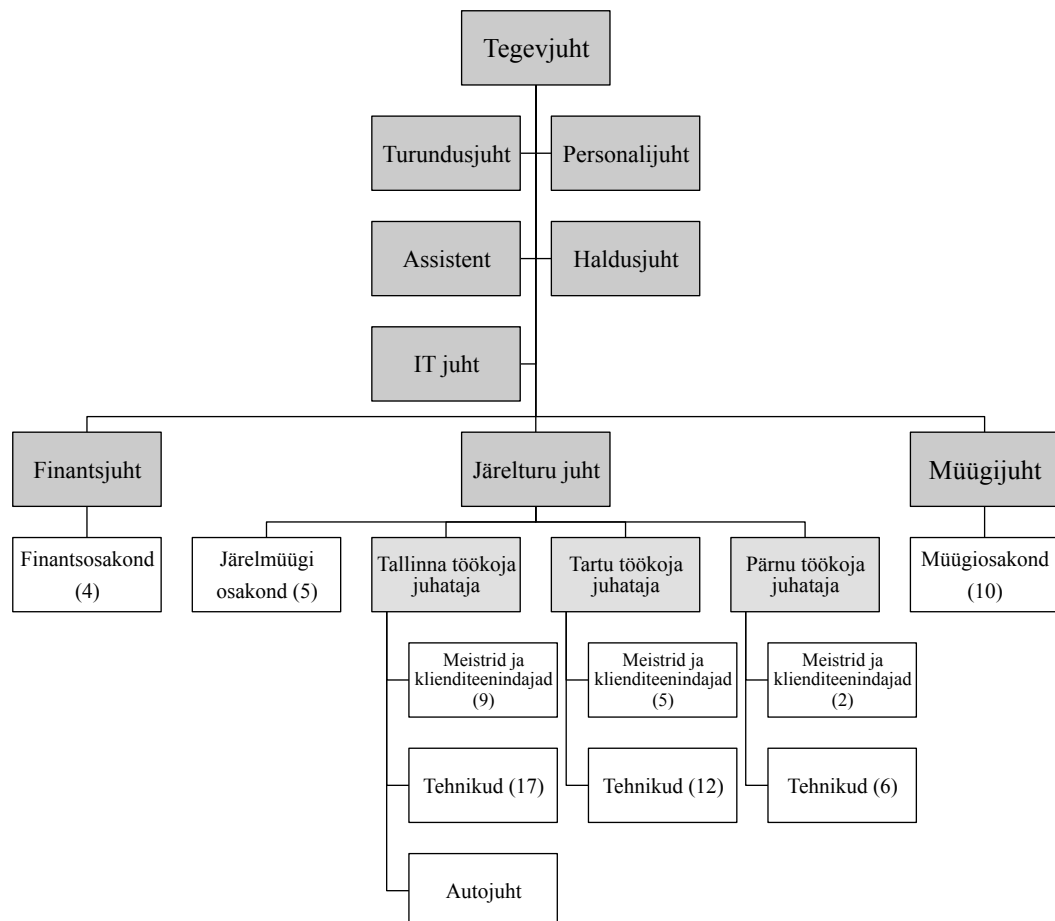
2.1 Volvo Estonia OÜ üldiseloostus ning uuringu valimi ja meetoodika ülevaade

Volvo Estonia OÜ tegeleb veoautode müümise, remondi ja hooldusega Eestis. Volvo Trucks on ülemaailmne veoautode tootja, mille peakontor asub Göteborgis, Rootsis ning see kuulub Volvo Group AB'le. Aastal 1927 asutatud Volvo on üks maailma juhtivaid raskeveokite ja diiselmootorite tootjaid, mille tegevuste hulka kuuluvad lisaks ehitusmasinad, bussid, paadimootorid ning lennukimootorite komponendid ja hooldus. Volvo Group pakub ka laia valikut kohandatud lahendusi rahastamise, liisingu, kindlustuse ja teeninduse vallas, samuti ka terviklikke transpordisüsteeme linnaliikluse jaoks. (Volvo Group presentation 2015: 2)

Volvo Group'i kuulub umbes 100 000 töötajat ning selle tootmisstruktuur paikneb 18 riigis üle maailma. Volvo veoautosid müüakse ja teenindatakse enam kui 190 riigis üle 650 edasimüügifirma ning 1450 töökoja kaudu. (*Ibid.*: 1)

Volvo Trucks osutab kombineeritud veoautode transpordilahenduste teenust, sealhulgas toote arendamist, hankimist, tootmist, müüki, turundust ja järelturgu. Veoautode müük ja turundus on jagatud geograafiliselt kolme piirkonda: EMEA (Euroopa, Lähis-Ida ja Aafrika), Ameerika ja APAC (Aasia ja Vaikne Ookean). (Volvo Group Trucks Sales & Marketing EMEA 2014) Volvo Estonia kuulub Volvo Trucks EMEA piirkonda, milles on umbes 13 000 töötajat ning tegeleb veokite müügi- ja turundustegevustega ning remondi ja hooldusega Euroopas, Kesk-Idas ja Aafrikas. Volvo Trucks EMEA on ülemaailmselt vastutav kahe brändi arendustegevuse eest – Volvo ja Renault veokid. (Volvo Group presentation 2015: 4-8)

Eestis asub kolm esindust – Tallinnas, Tartus ja Pärnus ning kokku on nendes hetkel 84 töötajat. 2015. aasta sügisel luuakse esindus ka Jõhvis ning sellega seoses käib käesoleval hetkel uute töötajate värbamine. Volvo Estonia OÜ töötajate struktuur on välja toodud joonisel 6. Joonisel sulgudesse märgitud arv näitab seda, kui palju hõivatud töötajaid tegutseb vastavas valdkonnas.



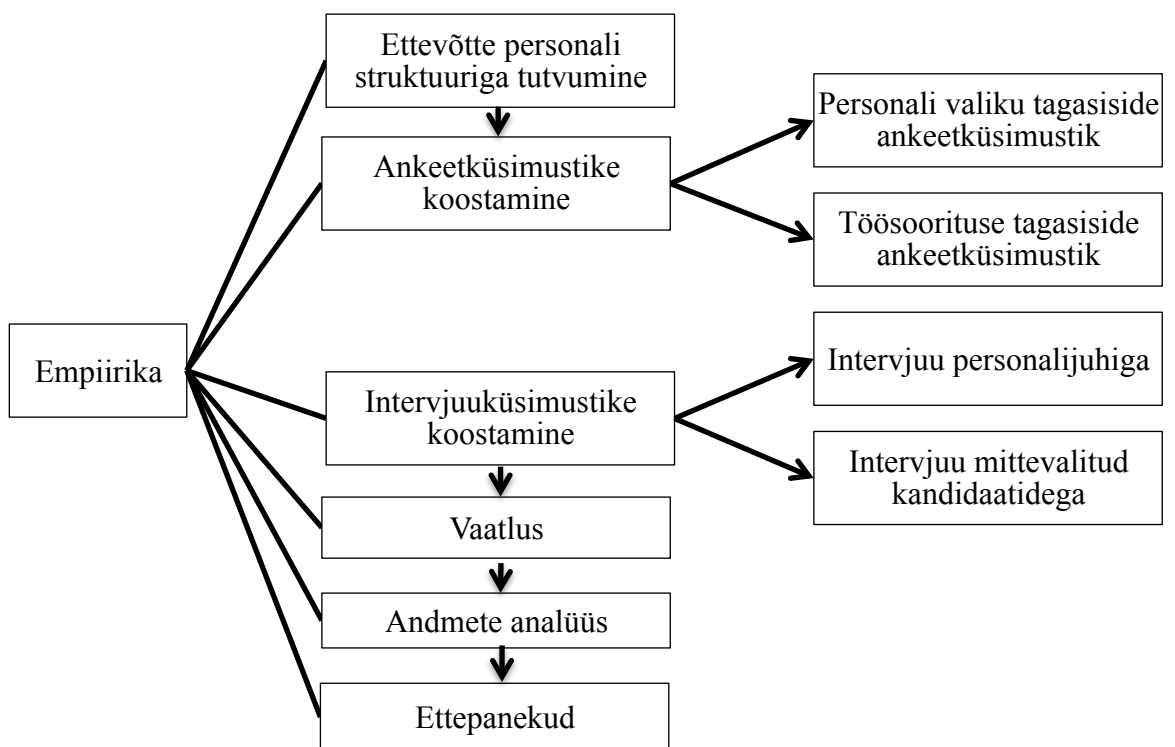
Joonis 6. Volvo Estonia OÜ organisatsiooni struktuur ja töötajad (autori koostatud).

Volvo Estonia juhatuse koosseisu kuuluvad tegevjuht, turundusjuht, personalijuht, finantsjuht, järelturu juht ning müügijuht. Laiendatud juhatuse koosseisu kuuluvad ka Tallinna, Tartu ja Pärnu töökodade juhatajad. Vastavalt Volvo tööjõu poliitikale jaotatakse valgekraedeks ja sinikraedeks. Valgekraed on administratsiooni, juhtkonna, finantsosakonna ja müügiosakonna töötajad ning töökoja juhatajad. Sinikraedeks on vastavalt meistrid, tehnikud, varuosade müüjad ja klienditeenindajad.

Kuna Volvo Group on väga suur ettevõte, siis on sellel välja kujunenud kindlad reeglid ja koolitusprogrammid, mille peavad uued töötajad kohustuslikus korras läbima, et paremini mõista Volvo väärtusi ja eesmärke. Samuti puudutavad need reeglid ka personali värbamist ja valikut, kuna iga värbamis- ja valikuprotsessis osalev Volvo töötaja peab käituma nendele reeglitele vastavalt. Samuti tutvustatakse põhiväärtusi ka igale kandidaadile, et kandidaat saaks paremini mõista, kas ta sobib ettevõttesse või mitte. Alljärgnevalt on välja toodud tähtsaimad organisatsiooni korporatiivseid väärtusi puudutavad dokumendid (Volvo Trucks Portal):

1. *The Volvo Way* (Volvo suunis) – selgitab missiooni ja visiooni. Dokument väljendab kultuuri, käitumismustreid ja väärtusi, mida terve Volvo Group jagab.
2. *The Code of Conduct* (Volvo käitumiskodeks) – visandab Volvo Group'i põhimõtteid ja miinimumstandardeid vastutustundliku äritegevuse tegemiseks. Eeskiri sisaldab inimõiguste, ärieetika, sotsiaalpoliitika ja keskkonnaalaseid põhimõtteid, mida peab kasutama üldreeglite, otsuste ja aktiviteetide läbiviimisel. Eeskiri kirjeldab Volvo Group'i kohustusi töötajate ja äripartnerite suhtes.
3. *HR Policy* (tööjõu poliitika) – on Volvo Estonia OÜ sisemist töökorraldust reguleeriv dokument, mis kaardistab Volvo Estonia ja tema töötajate õigusi ja kohustusi töösuhetes ning informeerib töötajaid töökorraldusest Volvo Estonia OÜ's.

Antud bakalaureusetöö empiiriline osa oli teostatud mitmes etapis, mis on välja toodud joonisel 7. Esimese etapina tutvus bakalaureusetöö autor Volvo Estonia personali struktuuriga ning teises etapis koostas kaks ankeetküsimustikku ja viis läbi küsitlused.



Joonis 7. Bakalaureusetöö empiirilise osa teostamise etapid (autori koostatud).

Personali värbamise ja valiku tagasisisdestamise ankeetküsimustik oli mõeldud viimase kahe aasta jooksul Volvo Estonia OÜ'sse kandideerinud inimestele. Sihtgrupmaks olid Volvo Estonia OÜ'sse viimase kahe aasta jooksul kandideerinud inimesed, kes osalesid ka tööintervjuu teises voorus. Valim on 25 ning vastajaid oli 12 ehk 48% valimist (vt tabel 2).

Töösoorituse tagasiside ankeetküsimustik oli mõeldud Volvo Estonia Tallinna, Tartu ja Pärnu esinduste töötajatele, mille eesmärgiks oli teada saada üldine olukord ning töötajate rahulolu tagasiside andmise ja saamisega ettevõttes. Sihtühmaks olid Volvo Estonia töötajad, kes saavad pidevalt tagasisidet. Valimi suurus on 36 ning ankeetküsitlusele vastajaid oli 27 ehk esindatud oli 75% valimist.

Tabel 2. Uurimismeetodid ja struktuur (autori koostatud).

Uurimismeetod	Valim	Vastajate määr	Küsimuste arv
Personali värbamise ja valiku ankeetküsimustik	25	48%	7
Personali töösoorituse tagasisidestamise ankeetküsimustik	36	75%	12
Intervjuu personalijuhiga	1		12
Intervjuu kandidaatidega	2		11
Osalev vaatlus	7		

Allikas: autori koostatud.

Kolmanda etapina koostas ja viis autor läbi intervjuu Volvo Estonia personalijuhiga, et uurida personali värbamis-ja valikuprotsessi ning tagasisidestamise olulisust.

Neljanda etapina viis bakalaureusetöö autor läbi kaks intervjuud värbamis- ja valikuprotsessis osalenud inimestega, kellest üks kandideeris uuele ametipositsioonile organisatsioonisiselt, teine organisatsiooni-väliselt. Ankeetküsitluse ning intervjuude eesmärgiks oli teada saada, kui põhjalikku tagasisidet Volvo Estonia oma kandidaatidele annab, millist mõju see neile avaldab ning kui piisav see on.

Mõlema ankeetküsitluse küsimused ja nende vastusevariandid on välja töötatud toetudes antud bakalaureusetöö teoreetilisele osale. Autori poolt koostatud ning läbiviidud töösoorituse tagasisidet puudutav küsimustik koosnes 12 küsimusest, millest kaks olid avatud küsimused ning üks valikvastusega küsimus. Ülejäänud üheksa küsimust olid esitatud tabelina, mis tegi küsimustiku vastaja jaoks lihtsamaks ning võimaldas seda võimalikult kompaktselt esitada. Tabeli päises oli toodud skaala 1-5, kus “1=pole üldse nõus” ning “5=täiesti nõus”, samuti oli antud vastusevariant “0=ei oska öelda”. Vastaja sai vajadusel täiendada oma vastust, kuna oli lisatud valikuvõimalus “Täiendavalt lisan”.

Personali valikut puudutav ankeetküsimustik koosneb seitsmest küsimusest, millest neli küsimust olid valikvastustega küsimused ning kolm küsimust oli esitatud tabelina, kuhu vastaja sai märkida oma arvamuse skaalal 1-4, kus “1=pole üldse nõus” ja “5=täiesti nõus”. Lisatud oli ka vastusevariant “0=ei oska öelda” ning vastaja sai oma vastust soovi korral kommenteerida ning täiendada. Küsimustik sisaldab erinevaid punkte, mille kaudu tehakse kindlaks kuidas tajusid Volvo Estonia värbamise ja valikuprotsessi selles osalenud kandidaadid (vt lisa 1). Selle kirjeldamiseks toob autor välja mõned

küsimused “Millisel viisil saite tagasisidet Volvo Estonia OÜ-lt” ning “Millisel viisil soovite tagasisidet saada”. Nende küsimustega kontrolliti, milliseid infokanaleid Volvo Estonia oma töötajatele tagasisidet annab ning kas see ühtib sellega, kuidas inimesed tagasisidet saada sooviksid. Küsimustega “Millisel põhjusel soovite tagasisidet saada” ja “Millisel põhjusel ei soovi tagasisidet saada” sooviti näha, millised tegurid võivad mõjutada inimest tagasisidet mitte soovida. Samuti uuriti vastajate käest, mida peab tagasiside nende arvates sisaldama.

Töösoorituse tagasisidestamist puudutav ankeetküsimustik sisaldab küsimusi, mille kaudu tehakse kindlaks kui oluliseks peavad Volvo Estonia töötajad tagasiside saamist ning kuidas toimub tagasiside andmine antud ettevõttes ja millised on töötajate eelistused tagasisidet saada (vt lisa 2). Sooviti teada saada, millist tagasisidet töötajad enamasti saavad, kas pigem positiivset või negatiivset. Küsimusega “Kas tagasiside, mille saate, keskendub pigem minevikule, tulevikule, isikule, tööülesande õppimisele või tulemusele”, sooviti teada saada, millist süsteemi tagasisidel kasutatakse, kas antavat tagasisidet suunatakse pigem tulevikule ja töösoorituse parandamisele ning mil määral kasutatakse M. Goldsmith'i (2003) “Edasiside” meetodit. Küsimusega “Mis põhjustel on arenguvestlus otstarbekas” uuriti arenguvestluse kasumlikkust ettevõttes. Küsimustega “Kui oluliseks peate tagasisidet” ning “Kui tihti soovite tagasisidet saada”, sooviti välja uurida ning kontrollida väidet, et tagasiside on inimestele oluline.

Personalijuhiga läbi viidud intervjuu koostas autor eesmärgiga uurida välja, missuguseid värbamis- ja valikumeetodeid Volvo Estonia kasutab. Kui palju kasutab ettevõtte organisatsioonisest värbamist, personalifirmasid või kuidas toimub tagasiside andmine kandidaatidele. Bakalaureusetöö autor koostas kaheteistkümne avatud küsimustega intervjuu (vt lisa 3), mida tutvustati personalijuhile enne intervjuu läbiviimist, et juhil oleks võimalik selleks põhjalikumalt valmistuda. Intervjuu eesmärgiks oli uurida Volvo Estonia personali värbamise ja valiku protsessi eripära Volvo Estonia OÜ's, peamisi –meetodeid ning analüüsida tagasisidestamise protsessi tähtsust ja eripära ettevõttes. Intervjuu salvestati poolte kokkuleppel diktofoniga, millest autor koostas hiljem transkriptsiooni.

Intervjuus kandidaatidega (vt lisa 4) toetus autor sotsiaalse kehtivuse teooriale, kus uuris, kas valikuprotsessis osalejad tajuvad selle ausust ning läbipaistvust, kas kõiki

kandidaate koheldi võrdselt ning anti võrdsed võimalused ennast esitleda. Vastavalt Greenbergi (1994) teooriale uuris autor, kui põhjalikku tagasisidet anti kandidaatidele ning kas see oli nende jaoks piisav, et vähendada negatiivset emotsiooni, mis äraütlemisega kaasneb. Negatiivse vastuse saanud kandidaatidega läbiviidava intervjuu küsimustik koosneb üheteistkümnest küsimusest, kus uuritakse kandidaadi emotsioone kogu protsessist, suhtumist ja saadud tagasiside piisavust.

Küsimusega “Mitmel korral olete viimase viie aasta jooksul uuele ametipositsioonile kandideerinud”, “Mitmel korral saite viie aasta jooksul tagasisidet kandideerimistulemuste kohta” sooviti teada kandidaadi eelnevat kogemust. Uuriti, kui edukas oli inimene kandideerimisel, kuidas neisse suhtuti ning missuguseid emotsioone see tekitas. See näitab ettevõtte austust ja hoolivust kandidaatide vastu. Intervjuu eesmärgiks oli välja selgitada kuidas ja kui põhjalikku tagasisidet kandidaatidele anti ning missugune mulje ettevõttest jäi. Samuti paluti intervjuueeritavatel soovitusi anda edaspidise tagasisidestamise parendamiseks. Intervjuu vastused täiendasid oluliselt ankeetküsitluse vastuseid.

Enne ankeetküsitluste ja intervjuude läbiviimist Volvo Estonia töötajate seas konsulteeris autor ka Volvo Estonia personalijuhiga, et tagada küsimuste arusaadavus ja üheselt mõistetavus. Tänu sellele tegi autor küsimustikes mitmeid muudatusi ja täiendusi, alates sõnastusest ning lõpetades küsimuste järjekorraga. Näiteks võib tuua personalijuhil tekkinud küsimuse seoses töösooritust puudutava küsimustiku 8. küsimusega, mis käsitles positiivse ja negatiivse tagasiside saamist. Juht palus täpsustada, mida tähendab positiivne ning mida negatiivne tagasiside. Samuti oli esialgses küsimustikus liialt palju üleliigseid ja üksteist kordavaid küsimusi, mis tegi küsimustiku keerukaks ja vastajale liialt pikaks.

Autor soovib tagada ankeetküsitlusele kui ka intervjuule vastajate konfidentsiaalsuse, siis on ankeetküsimustikud ja intervjuud anonüümsed ning kodeeritud (Intervjuu 1 ja Intervjuu 2).

Uuringu analüüs teostati tabelitöötlusprogrammiga *Microsoft Excel*. Andmete analüüsi teostas bakalaureusetöö autor osalt läbi protsentuaalse vastuste osakaalu arvutuse, tabelina esitatud küsimuste puhul ka läbi kirjeldavate statistikute. Kirjeldavateks

statistikutena kasutati keskmisi, mediaani ja standardhälvet. Saadud tulemusi kirjeldatakse ja analüüsitakse ning tehakse ettepanekuid Volvo Estonia OÜ'le tagasiside andmise parandamiseks.

2.2 Personali värbamise ja valiku tagasisidestamine Volvo Estonia OÜ's

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade personali värbamist ja valikut puudutavast tagasisidestamise uuringust saadud vastustest ning keskendutakse Volvo Estonia OÜ värbamise ja valiku protsesside eripärade väljatoomisele ning tagasisidestamise tähtsusele selles protsessis. Autor analüüsib saadud tulemusi kahes osas. Esmalt keskendub bakalaureusetöö autor personali värbamise ja valiku protsessile Volvo Estonia OÜ's ning seejärel analüüsib Volvo Estonia OÜ tagasisidestamist personali värbamisel ja valikul. Kuna personali värbamist ja valikut puudutav uuring toimus intervjuude, ankeetküsitluse ja vaatluse näol ning saadud tulemused on üsna sarnased, siis esitab autor need kokkuvõtvalt.

Personali värbamine ja valik viiakse Volvo Estonia OÜ's läbi vastavalt ettevõtte tööjõupoliitikas sisalduvale värbamiseeskirjale. Värbamiseeskiri on dokument, mille eesmärk on kogu värbamise ja valiku protsessi ühtlustamine, ühtse kõrge kvaliteedi tagamine terves organisatsioonis ning värbamisspetsialistide vajalike kompetentside ja omaduste tagamine. Kõik värbamiseeskirjas välja toodud tegevused ja kompetentsid on kooskõlas Volvo korporatiivsete väärtuste ja kultuuriga.

Personali värbamisprotsess algab personali vajaduse tekkimisega ning kuna tegemist on väga suure organisatsiooniga, hõlmab see mitmeid aeganõudvaid protsesse (Volvo HR Policy 2012: 7):

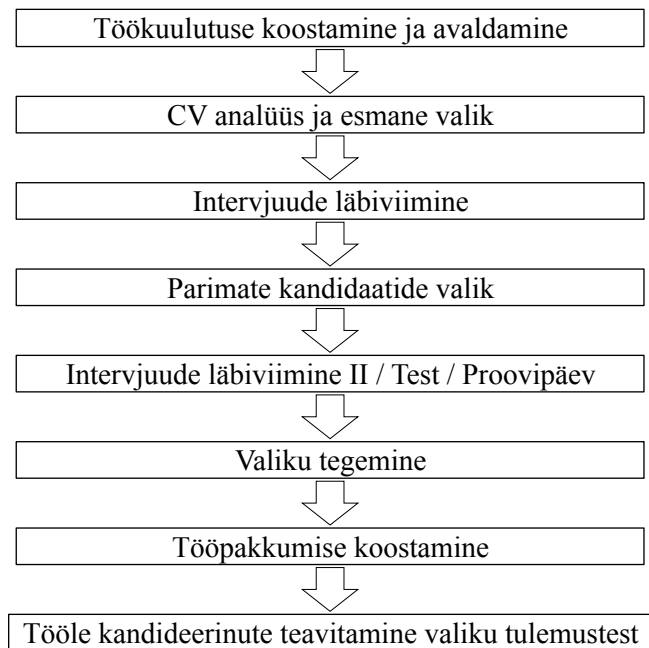
- tööjõu vajaduste prognoos,
- taotluse esitamine juhatusele,
- taotluse esitamine regionaalsele personalijuhile,
- värbamisprotsess,
- töölevõtt,

- igakuine raporteerimine uue töötaja tulemuslikkuse kohta.

Volvo Estonia kuulub Volvo Group'i alla, seega kõik protsessid on võrreldes väikeste ettevõtetega väga pikad ja aeganõudvad, kuna iga Volvo Estonia OÜ tegevus peab olema kooskõlastatud peakontoriga. Personali värbamise prognoos koostatakse iga aasta äriplaani koostamise käigus. Lisaks toimub kvartaalselt prognoosi uuendamine ja kohandamine olenevalt ettevõtte majanduslikust olukorrast. Juhatus koosolekul esitatakse taotlus personali värbamiseks, juhatus annab nõusoleku ning peale juhatuse poolt nõusoleku saamist edastatakse kirjalik taotlus regioonaalsele personalijuhile ning kinnituse saamisel saadetakse lõplik kinnitus Volvo Estonia OÜ personalijuhile. Siis algab värbamisprotsess, sellele järgneb töölevõtt ja värvatud töötajate raporteerimine igakuises töötajate aruandes. (*Ibid.*: 7-8, Intervjuu personalijuhiga 2015)

Värbamisprotsessi läbiviijateks on personalijuht koos värvatava ametikoha otsese juhiga. Kõik värbamisprotsessist osavõtvad inimesed on kohustatud andma oma panuse ettevõttest positiivse kuvandi loomisel. (Intervjuu personalijuhiga 2015) See tähendab ühtlasi ka seda, et Volvo Estonia eesmärk on kohelda kõiki kandidaate võrdsetena, mis näitab ka seda, et Volvo Estonia kinnitab Gillilandi (2001) teooria seisukohta, et lugupidamine kandidaatide suhtes tagab ka austuse ja lugupidamise ettevõtte suhtes ning võimaldab läbi hea maine ka parimaid kandidaate värvata.

Järgnevalt kirjeldab ning analüüsib bakalaureusetöö autor Volvo Estonia OÜ's kasutatavat värbamis- ja valikuprotsessi, mis on koondatud allolevale joonisele joonis 8.



Joonis 8. Personali värbamis- ja valikuprotsess Volvo Estonia OÜ's (Volvo HR Policy 2012, Intervjuu personalijuhiga 2015); autori koostatud.

Töökuulutuse avaldamisele eelneb ametijuhendi koostamine personalijuhi ja loodaval ametipositsioonil tööd alustava isiku otsese ülemuse poolt. Kandidaatide hindamisel ning lõpliku valiku tegemisel ongi üheks põhialuseks ametijuhend. Nagu ka kõik tegevused Volvo Estonia OÜ's peab ka töökuulutust vastama Volvo Groupi globaalsetele nõuetele ning seega on iga loodav töökuulutust võrdlemisi tagasihoidlik ning sisaldab endas üsna vähe infot: ametinimetus, töö eesmärk, nõudmised kandidaadile, eeliseks olevad omadused kandideerimisel ning kandideerimisinfo. Täpseid tööülesandeid ette ei loeta, kuna töökuulutust ei ole mõtet informatsiooniga üle koormata. (Intervjuu personalijuhiga 2015) Autor arvab, et täpsus ja konkreetsus töökuulutuses võimaldavad kohe alguses ära "sorteerida" tööst tõeliselt huvitatud ja tööalaselt sobivad kandidaadid ühelt poolt ning teiselt poolt need, kellele meeldib CV-sid valimatult saata. Tagasisidestamise aspektist vaadatuna teeb see personalijuhi jaoks töö raskemaks, kuid sellisel juhul võtab personalijuht aega ning saadab lühikese tänukirja, kus toob ära, et kahjuks ei pääsenud kandidaat edasisse vooru.

Intervjuust personalijuhiga selgus, et tihti võtavad kandidaadid ise ühendust kas e-maili või telefoni teel ja küsivad täpsustavaid küsimusi. See annab võimaluse mõlemal poolel

jõuda arusaamani, kas kandidaat vastab antud ametipositsioonile oodatavatele kriteeriumidele või mitte. Volvo bränd on ettevõttele väga tugevaks reklaamiks, mistõttu on ettevõttesse kandideerijaid üsna palju. Personalijuht toob välja, et sellel on nii positiivseid kui ka negatiivseid külgi, kuna bränd meelitab kandideerima nii väga tugevaid ja pädevaid spetsialiste, kui ka neid, kes ei loe kuulutust põhjalikult ning proovivad kandideerida vaid ettevõtte nime pärast. (Intervjuu personalijuhiga 2015) Kahjuks pole võimalik seda probleemi lahendada, kui vaid läbi põhjaliku CV-de analüüsi ning hiljem ka intervjuu käigus.

Volvo Estonia OÜ kasutab olenevalt ametipositsioonist erinevaid värbamiskanaleid. Kuna Volvo Estonia pooldab ettevõttesisest värbamist, siis alati otsitakse vakantse koha täitmiseks inimest organisatsioonisiseselt. Kuigi Volvo korporatsioon on väga suur ettevõtte, on Eestis tegutsev Volvo Estonia globaalses mõistes väga väike, mistõttu on märkimisväärne fakt, et praeguste 84 töötaja seast on 13 inimest saanud liikuda ettevõttesiseselt kas ametit vahetades või läbi edutamise. (Intervjuu personalijuhiga 2015) See on üks märk, et töötajad on oma ettevõttele lojaalsed, arenemisvõimelised ning ambitsioonikad.

Volvo Estonia OÜ värbab uusi töötajaid ka läbi olemasolevate töötajate soovitude. Ettevõttel on selleks ka motivatsioonipakett, kus olemasolevat töötajat premeeritakse, kui ta toob ettevõttesse uue töötaja. Peale organisatsioonisese värbamise avaldatakse töökuulutus ka allolevates kanalites (Intervjuu personalijuhiga 2015):

- a) tööportaalides,
- b) ettevõtte kodulehel,
- c) töötukassa kodulehel,
- d) esinduste teeninduslett,
- e) suhtlusportaalides.

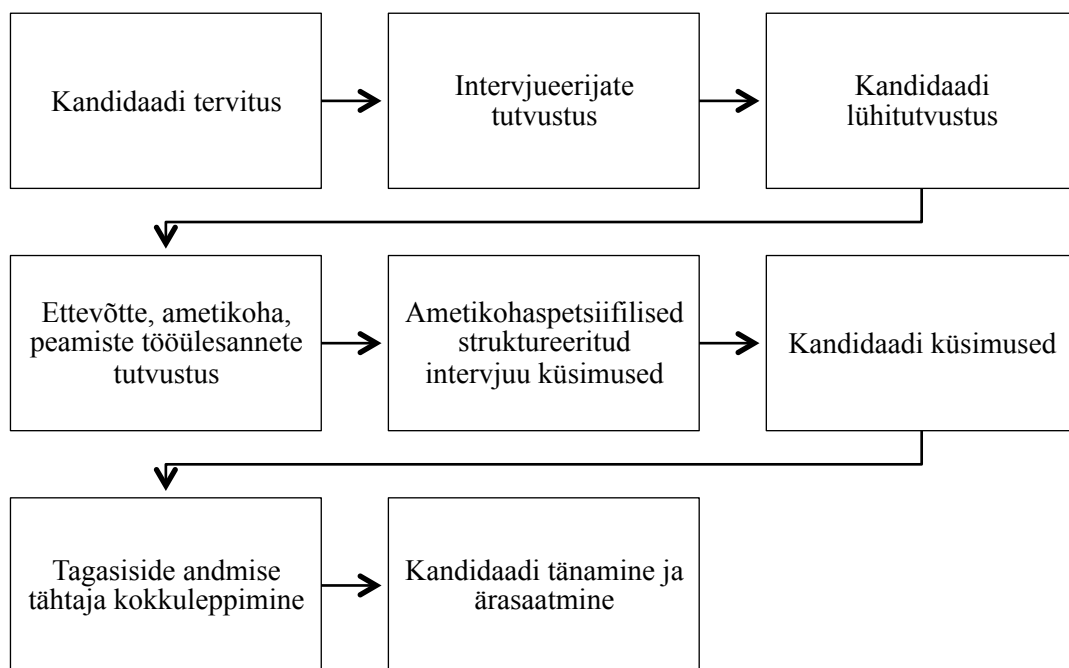
Mõnel juhul piirdataksegi vaid organisatsioonisese värbamisega, kuna selline lähenemisviis võimaldab kulusid hoida väga madalal. Samas olenevalt ametikoha tähtsusest, keerukusest ja spetsiifilisusest kasutatakse ka personaliotsingu firmasid. Seda meetodit kasutatakse eelkõige juhtkonnaliikmete või spetsialistide värbamisel, mis lihtsustab personalijuhi tööd, võimaldab fookuseeruda vaid parimatele kandidaatidele ning vähendada “eksimise” võimalust. Personalijuhi sõnul on senine kogemus

personaliotsingu firmadega olnud positiivne ning inimesed, keda on sel meetodil värvatud töötavad ettevõttes tänaseni ning on valikut igati õigustanud. (Intervjuu personalijuhiga 2015)

Värbamisele järgneb CV-de analüüs ja esmane valik, kus personalijuht koos otsese juhiga viivad läbi saabunud CV-de analüüsi ja teostavad esmase valiku. Esmane valik tehakse lähtuvalt ametikoha ametijuhendist ning töökuulutuses seatud tingimustest. (*Ibid.*) Võib öelda, et esmane valik tehaks eelkõige töölase pädevuse ja hariduse põhjal. Kuna tegemist on rahvusvahelise ettevõttega, on üheks põhikriteeriumiks inglise keele oskus. Olenevalt ametipositsioonist on soovituslik ka vene keele oskus. Kõige enam pööratakse tähelepanu lisaks töökogemusele ja ametialastele oskustele ka haridusastmele, kuid see pole iga ametipositsiooni puhul alati määrav. (*Ibid.*)

Kolmanda etapina kutsutakse tingimustele vastavad kandidaadid vestlusele ning toimub esimene intervjuude voor. Vestlused viiakse läbi personalijuhi ja otsese juhi poolt. Volvo Estonia OÜ's kasutatakse intervjuude läbiviimisel kindlaid struktureeritud intervjuu küsimusi, mis on Volvo Group'i poolt aktsepteeritud. Intervjuus pööratakse suurt tähelepanu kandidaadi isikuomadustele. Seeläbi selekteerib tulevane otsene juht kandidaadid, kes sobivad kokku nii osakonna kui ka kõigi tulevaste kolleegidega. Autor järeldeb, et valik tehakse kandidaatide seas eelkõige isikuomaduste sobivuse poolest.

Intervjuude läbiviimise protsess on Volvo Group'i poolt määratud ning seal on väga täpselt kirjeldatud, kuidas personalijuht peab intervjuu ajal käituma ning mida küsima. (Intervjuu personalijuhiga 2014) Volvo Group'il on ka mahukas koolitusprogramm, mis õpetab personalijuhte olema enesekindlad ning konkreetset, kuid sõbralikud ning kandidaatide suhtes positiivselt meelestatud. Joonisel 9 on autor lühidalt välja toonud intervjuu läbiviimise protsessi.



Joonis 9. Intervjuu läbiviimise protsess Volvo Estonia OÜ's (Volvo struktureeritud... 2014, Intervjuu personalijuhiga 2015, Intervjuu 1, Intervjuu 2); autori koostatud.

Kõigepealt võetakse kandidaati nagu iga teist külalist vastu, pakutakse teed või kohvi ning suunatakse nõupidamiste ruumi, kus toimub intervjuu. Edasiselt tutvustatakse intervjuu läbivijaid ning kandidaadile antakse ka visiitkaardid, et hilisemate küsimuste puhul oleks võimalik otse ühendust võtta temaga vestelnud inimesega. Samuti jääb kandidaadile alles kontakt vestlusel osalemisest. Seejärel palutakse kandidaadil lühidalt endast rääkida, tema varasemast töökogemusest ning ka tulevikuplaanidest. Sellele järgneb lühike ettevõtte tutvustus, tulevase ametikoha tutvustus, antakse ülevaade tööülesannetest ning tuuakse välja ka põhjused, miks uut inimest värvatakse.

Selleks ajaks peaks kandidaadil tekkima side intervjueerijatega ning ka esimene närvipinge olema kadunud. Algab struktureeritud intervjuu, mis võimaldab intervjueerijatel tuvastada kandidaadi isikuomadused, ametialased oskused ja tema harituse ning hariduse vastavust CV-le. Kandidaadile antakse võimalus ka intervjueerijatele küsimusi esitada, mis puudutab tulevast tööd või ettevõtet. Selline lähenemisviis võimaldab näha kui aktiivne kandidaat on ning kui huvitatud ta ettevõttest ning tööst huvitatud. See võimaldab arendada ka dialoogi, mis vähendab intervjuu "ülekuulamise" efekti. Pärast intervjuueerimise lõppu lepitakse kokku aeg,

millal hiljemalt kandidaadiga ühendust võetakse, et teavitada tulemusest. Intervjuust personalijuhiga selgus, et ta võtab kandidaatidega ühendust ka siis, kui vastus peaks kasvõi ühe päeva viibima. See on personalijuhi sõnul elementaarne viisakus, kuid mõjub kandidaatidele väga positiivselt. Kui tagasiside andmise aja kokku leppides tänatakse kandidaati ning saadetakse majast välja. Selline kindel ja täpne tegutsemisviis võimaldab näidata ettevõttel kõrget kvaliteeti ja enesekindlust tegutsemisviisis, mis mõjub ka kandidaatidele positiivselt ning julgustab neid.

Pärast esimest intervjuude vooru toimub personali ja juhi arutelu, millele järgneb tagasiside andmine nii mittevalitud kandidaatidele kui ka neile, kes pääsesid teise vooru. Intervjuude teises voorus kasutatakse ka teste, situatsiooniülesandeid, grüpiintervjuusid või teatud ametikohtade puhul ka proovipäevi. See võimaldab näha ja võrrelda kandidaate kitsamalt ja ametialaselt ning näha, kuidas nad kollektiivi sobiksid. Edasise tegevusena valitakse välja kõige sobivam kandidaat, kellele tehakse tööpakkumine ning saadetakse vajadusel tutvumiseks ametijuhend ja tööleping koos motivatsioonipaketiga. (Intervjuu personalijuhiga 2015)

Nagu eelnevalt mainitud, saadetakse kõikidele CV saatnud inimestele tänukiri ametikohale kandideerimise eest ning teatatakse nende tulemustest. (*Ibid.*) Ettevõtte värbamisprotsess näeb ette hea tava, mille kohaselt kõigile vestlusel käinud kandidaatidele teatatakse mittevalituks osutumisest telefoni teel – selline personaalne lähenemisviis on viisakas ja nii tagatakse kõigile kandidaatidele personaalne lähenemine, mis hoiab ettevõtte mainet kõrgel.

Kuigi tagasisidet edastatakse kõikidele kandidaatidele, tunnistab personalijuht, et see võib olla kandidaatide jaoks mitte piisavalt põhjalik, sest personalijuht annab mittevalitud kandidaatidele teada vaid seda, mis oli teiste kandidaatide eeliseks. (Intervjuu personalijuhiga 2015) See on aga vastuolus Schuleri (1993) sotsiaalse kehtivuse teooriaga, mille kohaselt kandidaadid peavad saama piisavalt informatsiooni ja Bies ja Shapiro (1988) arvamusega, et tagasiside peaks sisaldama põhjalikku seletust, miks osutus valituks teine kandidaat, mis jäi puudu negatiivset vastust saaval kandidaadil ning andma ka soovitusi, kuidas kandidaat saaks oma tulemust edaspidi parandada ning mis teeks temast hea kandidaadi.

Seetõttu sooviti bakalaureusetöös välja selgitada, mida kandidaadid tagasisidelt ootavad ning kui rahul nad on siiani saadud tagasisidega. Bakalaureusetöö empiirilise osa raames viidi läbi nii ankeetküsitlus kui ka intervjuud Volvosse kandideerinud inimestega. Samuti viidi läbi vaatlus, mille kohaselt osaleti Volvo Estonia OÜ personali värbamis- ja valikuprotsessis. Kuna nii ankeetküsimustiku kui ka intervjuu puhul olid vastajate arvamused sarnased, siis toob autor välja kokkuvõtliku analüüsi.

Ankeetküsitluses uuris autor mida peaks personali värbamise protsessi tagasiside sisaldama. Mediaani kohaselt sooviksid vastajad kõige enam saada tagasisides soovitusi tulevikuks, ning teada, mis on nende tugevad küljed. Sellele järgnesid otsustavaks osutunud kriteeriumide väljatoomine ning põhjendus, miks osutus valituks teine kandidaat. (vt tabel 3) Toetudes standardhälbele tekitas kõige enam erimeelsusi vastajate seas see, kas kandidaadi nõrki külgi tasub välja tuua tagasisidestamisel või mitte. Sellise väikese valimi puhul aga ei saa järeldada, et kandidaadi nõrkade külgede väljatoomine pole vajalik.

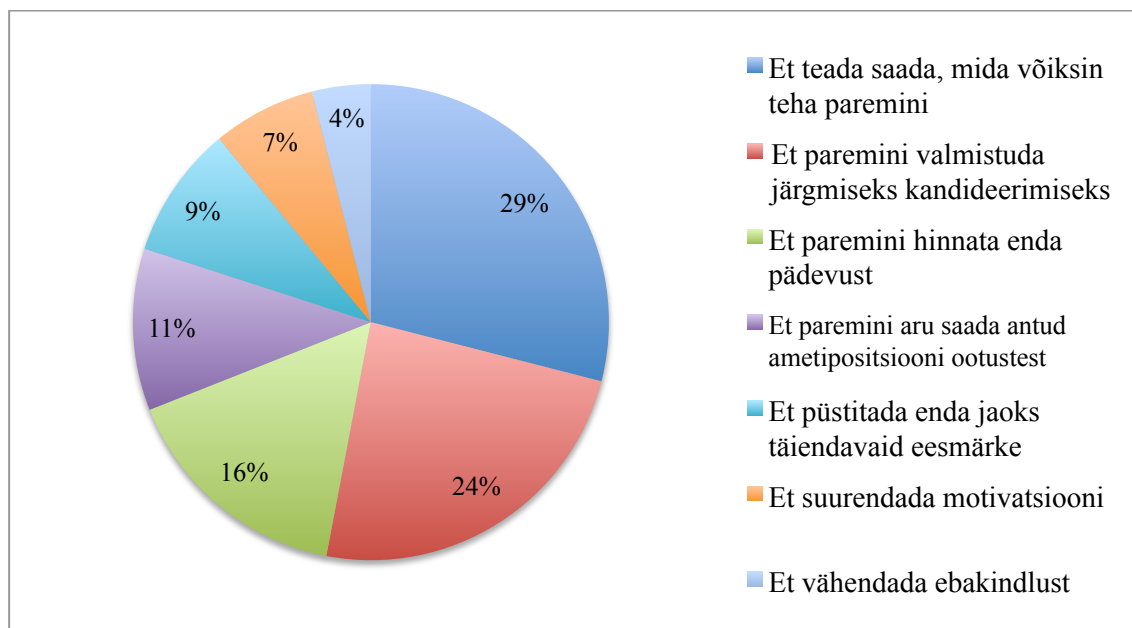
Tabel 3. Valikuprotsessi tagasiside komponentide kirjeldavad statistikud Volvo Estonia OÜ's

Komponent↑	Keskmine	Mediaan	Standard-hälve
Põhjendus, miks osutus valituks teine kandidaat	3,3	3,5	0,78
Otsustavaks osutunud kriteeriumide väljatoomine	3,4	3,5	0,67
Kandidaadi tugevate külgede välja toomine	3,5	4	0,67
Kandidaadi nõrkade külgede välja toomine	2,7	3	1,23
Soovitused tulevikuks	3,6	4	0,51
Piisab ka formaalsest tagasisidest	1,5	1	0,67

↑- mida kõrgem hinnang, seda rohkem vastavat komponenti sooviti. Skaala 1-4, kus 1 – pole üldse nõus, 4 – olen täiesti nõus.

Allikas: (autori koostatud).

Ankeetküsitlusele vastajatelt uuriti, mis põhjustel soovivad nad tagasisidet saada ning joonisel 10 toob autor välja vastajate poolt antud küsimusele märgitud põhjendused, lähtudes vastuste osakaalust.



Joonis 10. Tagasiside saamise soovi põhjuste osakaal Volvo Estonia OÜ's (autori koostatud).

Selgus, et peamine põhjus, miks soovitakse tagasisidet kuulda on teada saada, mida võiks inimene endas parandada ning paremini valmistuda järgmiseks kandideerimiseks, ehk inimene soovib läbi saadud tagasiside vigadest õppida ning edaspidi neid vältida. Huvitavaks osutus fakt, et kõigest 7% vastajatest soovivad läbi negatiivse tagasiside oma motivatsiooni suurendada. See aga on vastuolus teoorias väljatooduga, et tagasiside suurendab inimeste motivatsiooni. Autor on arvamusel, et mitte iga tagasiside ei tõsta töötajate motivatsiooni – see, kas tagasiside motiveerib või demotiveerib sõltub väga paljudest teguritest ning kindel seaduspära puudub.

Küsitlusetelt uuriti ka seda, mis põhjusel nad ei sooviks tagasisidet saada ning siinkohal vastati valdavalt vastusevariandiga, mille kohaselt ollakse tagasisidele alati avatud. Huvitav on asjaolu, et suur osakaalul vastajatest ei soovi saada negatiivset tagasisidet, kuna neile ei meeldi kui neile räägitakse nende puudustest. See võib tähendada seda, et inimesed on tihedamini saanud destruktivset negatiivset tagasisidet, kus keskenduti nende puudustele, mitte aga probleemi lahendamisele. Järgnevalt toob autor loeteluna antud küsimusele märgitud põhjendused, lähtudes vastuste osakaalust:

- olen alati tagasisidele avatud (64%);
- mulle ei meeldi, kui mulle räägitakse mu puudustest (19%);

- hirm tagasiside ees (11%);
- enesehinnang, motivatsioon langeb, ei näe tagasiside andmisest saadavat kasu, ma pole tagasisidele avatud ning ei oota seda (kokku 6%);

Volvo Estonia OÜ vabale ametikohale kandideerinud kandidaatidega läbiviidud kahes intervjuus uuris autor, mil viisil on nad eelnevalt tööle kandideerides vastust saanud. Mõlemad intervjuueeritavad vastasid, et olid äraütlemist saanud tavaliselt meili, harva ka telefoni teel. (Intervjuu 1 2015, Intervjuu 2 2015; vt tabel 4)

Tabel 4. Volvo Estonia OÜ'sse kandideerinud kandidaatidega läbiviidud intervjuude kokkuvõte

Küsimus		Kokkuvõte
1.	Kandideerimise kogemus viimase viie aasta jooksul	Intervjuueeritav 1 kandideeris kolm korda, intervjuueeritav 2 oli Volvo Estonias tööl pikemalt kui viis aastat.
2.	Viimase viie aasta jooksul saadud tagasiside kogemus	Intervjuueeritav 1 sai tagasisidet 1 kord e-maili teel ning 2 korda telefoni teel ning üsna lühidalt.
3.	Kui kaugele jõuti Volvo Estonia personali valikuprotsessis	Mõlemad intervjuueeritavad jõudsid teise intervjuuvooruni.
4.	Personali värbamise ja valikuprotsessi kirjeldus	CV põhjal kutsuti esimesele vestlusele, siis teisele vestlusele, kus lisaks personalijuhile olid intervjuueeritavateks ka otsesed juhid. Viidi läbi ka psühholoogiaalne test, mida kõik koos analüüsiti.
5.	Kas kandidaatidesse suhtuti austusega, kuulati ning anti võimalus ennast esitleda	Austus, sõbralikkus, kuulati suure tähelepanelikkusega.
6.	Millisel viisil saadi Volvo Estonialt tagasisidet	Intervjuueeritav 1 telefonikõne kaudu, Intervjuueeritav 2 otsese kontakti teel.
7.	Kas edastatud tagasiside oli formaalne või põhjalik	Pigem põhjalik, seletati, miks osutus valituks teine kandidaat.
8.	Saadud tagasiside kasulikkus	Jäädi rahule, kuna toodi välja mille poolest nad välja paistsid ning valituks osutunud kandidaadi tugevused, sellest järeldati, mis jäi puudu, et tööpakkumine saada.
9.	Saadud tagasisidest tekkinud emotsioonid	Olenemata sellest, et saadi negatiivne vastus, oli emotsioon pigem positiivne, kuna kogu protsess oli kandidaatide jaoks huvitav ning hariv.
10.	Üldmulje ettevõttest	Ettevõtte õhkkond ja inimesed tundusid väga sõbralikud, siirad ja rõõmsameelsed, esimesest kontaktist peale.
11.	Ettepanekud ja ideed	Kõik oli hästi – ettepanekud puuduvad.

Allikad: (Intervjuu 1, Intervjuu 2); autori koostatud.

Intervjuueeritavad rõhutasid, et tihti oli olukordi, kus tagasisidet ei tulnudki ning see kahjustas vastaja silmis oluliselt selle ettevõtte mainet, kuhu kandideeriti ning et nad suure tõenäosusega samasse ettevõttesse uuesti tööle ei kandideeriks. Saadud vastused

kinnitavad autori seisukohta, et tagasiside andmine tööle kandideerivatele inimestele on väga vajalik ning inimesed ootavad seda, olgugi, et tegemist on äraütlemisega. Samuti on tagasiside andmine väga oluline tegur ettevõtte positiivse maine kujundamisel.

Teise küsimuse vastusest selgub, et enamasti oli tagasisidet antud väga lühidalt ja pigem ametlikult. See viitab asjaolule, et tagasisidelt oodatakse personaalsemat lähenemist ja soovitakse teada, mis positiivse otsuse jaoks puudu jäi, et tekiks motivatsioon areneda. Intervjueeritav 1 lisas, et kandideerides ühesse suurimasse Eesti kaubandusettevõttesse, helistati talle pärast CV saatmist ning tänati kandideerimast. Tagasisidet andnud naisterahvas oli väga sõbraliku ja hooliva hääletooniga ning kiitis kandidaadi CV-d, kuid kahjuks olid nad juba pädevama kandidaadi leidnud. Samas palus ettevõtte esindaja luba kandidaadi CV ja kontakti alles jätmiseks, et sobiva töökohta vabanemisel kandidaadiga ühendust võtta. (Intervjuu 1 2015) See tekitas äraütlemiskõne saanud kandidaadis väga positiivse emotsiooni, olgugi, et töökohta ta ei saanud ja rohkem temaga ühendust ei võetud. Sellegipoolest kandideeriks intervjueeritav ettevõttesse uuesti ning soovitaks seda ka oma lähedastele ning tuttavatele.

Personalijuhi intervjuust selgus, et kõik kandidaadid savad Volvo Estonia OÜ'lt tagasisidet kas e-maili teel või otsese kontakti korral alati telefoni teel. (Intervjuu personalijuhiga 2015) Nii intervjueeritavad kui ka ankeetküsitlustele vastajad jõudsid Volvo Estonia OÜ valikuprotsessis grüpiintervjuude vöoru ning kõik vastajad said Volvo Estonia OÜ personalijuhilt tagasisidet telefonikõne kaudu. Seda kinnitas ka vaatlus, kus personalijuht helistas kõikidele intervjuudel käinud kandidaatidele, et teavitada tulemustest. Seega võib ülaltoodud tulemuste põhjal väita, et Volvo Estonia OÜ suhtub tagasisidestamisesse tõsiselt ning kuigi autor ei saanud kontrollida asjaolu, kas ka e-maili teel edastatakse tagasisidet kõikidele kandidaatidele, on autor arvamusel, et nii on.

Nii ankeetküsitluses ja intervjuus uuris bakalaureusetöö autor, millisena tundus Volvo Estonia OÜ'sse kandideerinud inimestele kogu värbamis- ja valikuprotsess. Toetudes vaatlusele ning intervjuude tulemustele selgus, et Volvo Estonia OÜ personali värbamis- ja valikuprotsess oli väga toetav, soe ja sõbralik, personalijuhiga tekkis kohene kontakt ning kogu vestlus sujus kergelt ja meeldivalt. See näitab seda, et Volvo Estonia OÜ personali valikul pööratakse suurt tähelepanu pinge maandamisele ning

kandidaadi jaoks hubase atmosfääri loomisele, mille tagajärjel luuakse kandidaadi jaoks ettevõttest positiivne kuvand ning ettevõtte saab kandidaati näha sellisena, nagu ta päriselus on.

Ankeetküsitluses uuris bakalaureusetöö autor valikuprotsessi eripära, mis näitavad kuivõrd õiglasena tajusid vastajad Volvo Estonia OÜ's toimunud personali valikuprotsessi. Üldiselt tajusid vastajad, et Volvo Estonia OÜ's on personali valikuprotsess aus ning läbipaistev. Kõiki kuulati ning pöörati piisavalt tähelepanu ning iga kandidaat sai oma tugevaid külgi näidata – seda kinnitab ka kõrgeim mediaan. (vt tabel 5) Toetudes standardhälbele saab välja tuua, et kõige rohkem kaheldi valikuprotsessi õigluses, et osutus valituks tugevaim kandidaat. Autor arvab, et selline tulemus võib olla tingitud sellest, et tööle kandideerides arvab siiski iga inimene, et tema on antud ametipositsioonile kõige parem ja sobilikum.

Tabel 5. Värbamis- ja valikuprotsessi iseloomustuse kirjeldavad statistikud Volvo Estonia OÜ's

Valiku eripärad ↑	Keskmine	Mediaan	Standard-hälve
Aus	2,8	3	0,94
Läbipaistev	3,4	3,5	0,67
Õiglane – valituks osutus tugevaim kandidaat	2,4	2,5	1,08
Kõiki kandidaate koheldi võrdselt	3,5	4	0,67
Sain oma tugevaid külgi välja tuua	3,5	4	0,67
Tundsin, et mind kuulatakse	3,8	4	0,39
Mulle pöörati piisavalt tähelepanu	3,3	3	0,75

↑- mida kõrgem hinnang, seda rohkem vastavat iseloomuomadust kasutati. Skaala 1-4, kus 1 – pole üldse nõus, 4 – olen täiesti nõus.

Allikas: (autori koostatud)

Küsimusele, kas edastatud tagasiside oli formaalne või põhjalik vastasid nii intervjuueeritavad kui ka ankeetküsitlusele vastajad, et tagasiside oli pigem põhjalik, kuid vaid üks ankeetküsitlusele vastaja oli täiesti nõus, et tagasiside oli põhjalik ning üks vastaja oli täiesti nõus, et tagasiside oli formaalne. Selline suur vastuste erisus näitab, et tagasiside põhjendatuse piisavus on iga inimese jaoks erinev ning see, mis ühe jaoks on täiesti piisav, võib teise inimese jaoks osutada mittemidagiütlevaks. Intervjuueeritavad tõid välja, et tagasisides seletati, et valituks osutus teine kandidaat ning mis osutus antud olukorras otsustavaks. Näiteks ütles üks intervjuueeritav, et kuna

valituks osutunud kandidaadil oli väga suur ametialane kogemus ning intervjuueeritaval kogemus puudus, siis otsustas ettevõtte võtta tööle pigem kogenuma töötaja. Sellest järeldas kandidaat, et sarnase töö leidmiseks on tal vaja rohkem väljaõpet ning kogemust. (Intervjuu 1: 2015) Seega võib järeldada, et Volvo Estonia OÜ annab pigem põhjalikku tagasisidet kui vaid stamplause “Täname, et kandideerisite, kuid kahjuks ei osutunud te valituks”. See näitab hoolivust kandidaatide suhtes ning Volvo Estonia OÜ personalijuhil sõnul võimaldab otsuse põhjendamine vältida hilisemaid arusaamatusi ning vähendab kandidaadi rahulolematust. (Intervjuu personalijuhiga 2015)

Intervjuueeritavatel paluti teha ettepanekuid Volvo Estonia värbamis- ja valikuprotsessi tõhustamiseks, kuid samuti olid mõlemad intervjuueeritavad arvamusel, et kogu protsess oli väga professionaalne ning kõik sujus kõrvalt vaadatuna väga hästi, mistõttu ettepanekuid intervjuueeritavad ei teinud.

Kuna Volvo Estonia OÜ on Volvo brändi esindaja Eestis, siis on väga tähtis ettevõtte maine nii töötajate, klientide kui ka potentsiaalsete kandidaatide seas. Sellega seoses uuris bakalaureusetöö autor intervjuueeritavatelt ka seda, kas nad prooviksid Volvo Estonia OÜ'sse sobiliku ametipositsiooni tekkimisel või vabanemisel uuesti kandideerida ning mõlemad intervjuueeritavad olid üksmeelel, et kandideeriksid suure tõenäosusega, kuna oli tunda kogu kollektiivi soojust ja heatahtlikkust ning ettevõtte üldist positiivset atmosfääri, mis on hea töökeskkonna loomise juures üks olulisemaid tegureid.

Personali värbamise ja valiku protsess peab jääma kõikidele kandidaatidele meelde positiivse kogemusena. Selleks aga, et see oleks võimalik, peab iga värbamis ja valikuprotsess sisaldama endas tagasisidet. Vastavalt Schinkel *et al.* (2004: 197) paneb tagasiside tundma mittevalitud kandidaate end vähem negatiivselt kui siis, kui tagasisidet ei antud. Õigesti antud, põhjalik tagasiside koos seletustega, miks osutus valituks teine kandidaat, tekitab mittevalitud kandidaatides vähem küsimusi ning nad tajuvad vastuvõetud otsust vähem negatiivsena. Samuti mõjub väga positiivselt iga kandidaadi tugevate külgede väljatoomine, mis näitab kandidaadile ettevõtte suhtumist ning seda, et ettevõtte suhtub kandidaatide valikusse suure põhjalikkusega. Ettevõtte positiivse maine kujundamiseks peab kogu värbamis- ja valikuprotsess tunduma kandidaatidele aus ja õiglane, nad peavad tunnetama, et kõigile anti võimalus esineda ja

end näidata, et neid kuulatakse ja nende kandidatuuri võetakse tõsiselt. Suhtumine kandidaatidesse peegeldab ka üldist ettevõtte suhtumist nii oma töötajatesse kui ka klientidesse ning see toimib ettevõtte visiitkaardina, mistõttu on väga oluline pöörata suurt tähelepanu kandidaatidega suhtlemise korrektsusele ja eetikale ning tänada iga kandidaati kandideerimast ja andma piisavalt põhjendatud vastuse nende kandideerimistulemuste kohta.

Järgnevalt on esitatud Volvo Estonia OÜ personali värbamise ja valiku peamised eripärad ning ettepanekud Volvo Estonia OÜ personali valiku ja värbamise tagasisidestamise parendamiseks:

- Personali valiku meetodina kasutatakse alati struktureeritud intervjuud. Autor on aga arvamisel, et struktureeritud intervjuu pole alati parim lahendus, sest struktureerimata intervjuu võimaldab kandidaatidega paremat kontakti luua ning maandada tekkinud pinget. Töö autor teeb ettepaneku kasutada tulevikus ka poolstruktureeritud ja mõningatel juhtudel ka struktureerimata intervjuusid, seda eelkõige kõrgema kvalifikatsiooniga töötajate tööle palkamisel, et tutvuda kandidaadiga võimalikult mitmest küljest.
- CV saatnud kandidaatidele antakse tagasisidet e-maili teel, reaalses kontaktis oldud kandidaatidele aga telefoni teel. Kuna personalijuht ei jõua paraku füüsiliselt kõikidele telefoni teel vastata, on leitud hea lahendus, kuidas siiski kõiki kandidaate nende soovi eest tänada ja viisakalt ära öelda.
- Tagasisidet antakse kõikidele kandidaatidele. Tagasiside saajad hindavad seda kui positiivset omadust, mis näitab ettevõtte viisakust, hoolivust ja lugupidamist kandidaatide suhtes. Kandidaadid tõid välja, et tagasiside oli pigem põhjalik, kuid sellegipoolest soovitakse rohkem teada, mis olid kandidaatide tugevad küljed. Töö autor teeb ettepaneku tuua tagasisides välja kandidaadi peamised tugevused (haridus, isiksus, tööstaaž vms). Seda on võimalik teha, kui tagasisidet edastatakse telefoni teel, kuna CV põhjal järelduste tegemine kandidaadi tugevustest ja nõrkustest pole ratsionaalne.
- Tagasisidestamise tähtaegadest peetakse üldjuhul kinni. Juhul, kui protsess viibib, teavitatakse sellest kandidaate, et vähendada võimalikku rahulolematust, et kandidaat unustati või ei taheta temaga suhelda.
- Tagasisides tuuakse välja, mis kriteerium osutus otsuse vastuvõtmisel

otsustavaks. Sealjuures on valitavad soovinud, et nad saaksid soovitusi tulevikuks, mis tõstaks kandidaatide motivatsiooni ka järgmisele töökohale kandideerimisel. Töö autor teeb ettepaneku anda soovitusi viimases intervjuuvoorus mittevalituks osutunud kandidaatidele, kuna selle aja jooksul õpitakse kandidaati piisavalt tundma, et oleks võimalik soovitusi jagada.

Võttes arvesse autori ettepanekud kandidaatide tagasisidestamise parendamiseks on Volvo Estonia OÜ'l võimalik oma mainet veelgi parandada ning seeläbi ka tulevikus paremaid töötajaid palgata.

2.3 Personali töösoorituse hinnangute tagasisidestamine Volvo Estonias

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse Volvo Estonia töösoorituse tagasisidestamist puudutavas ankeetküsitluses kuivõrd oluliseks peavad töötajad tagasiside saamist, millest selgus, et tagasisidet peetakse enda jaoks väga oluliseks, et saavutada püstitatud eesmärgid ning et teada saada, mida võiks töötaja teha paremini. (vt tabel 6) Vaadates keskmist, siis selgub, et ühtede jaoks on tagasiside töö olemuse mõistmisel väga oluline, teiste jaoks aga mitteoluline. See viitab asjaolule, et mitte kõik juhid ei aita tagasisides mõista tagasisidestava töö olemust ning seetõttu võib töötajate töösooritus olla puudulik. Põhjus võib olla vihjavas või hinnangulises destruktiivses tagasisides, kus tagasiside eesmärk jääb saavutamata, nagu märgib ka Alas (2012). Toetudes standardhälbele tuleb välja, et vastustes oli väga palju erimeelsusi seoses tagasiside olulisusega töö olemuse mõistmisel.

Avatust tagasisidele kinnitas ka küsimus, kus vastajate käest uuriti, millistel põhjustel ei soovi nad tagasisidet saada, kus 92,6% vastanutest vastas, et on alati või pigem alati tagasisidele avatud. 63% vastanutest arvas, et tagasiside on neile alati kasulik, mistõttu ootavad nad seda alati, samas 37% vastanutest ei näe tagasiside andmisest saadavat kasu, mis viitab asjaolule, et tagasiside andmisel on Volvo Estonia OÜ'l arenguruumi.

Tabel 6. Tagasiside olulisust kirjeldavad statistikud Volvo Estonia OÜ's

Tagasiside olulisuse tegur ↑	Keskmine	Standard-hälve
Vähendada töötaja ebakindlust	4,4	0,69
Saavutada püstitatud eesmärged	4,6	0,70
Paremini hinnata töötaja pädevust	4,4	0,69
Tõsta töötajate motivatsiooni	4,6	0,58
Paremini aru saada juhi ootustest	4,4	0,74
Paremini mõista töö olemust	4,1	1,24
Et püstitada uusi eesmärged ja ülesandeid	4,2	0,93
Et teada saada, mida võiks töötaja teha paremini	4,5	0,75

↑- mida kõrgem hinnang, seda olulisemaks peeti olulisuse tegurit. Skaala 1-5, kus 1 – mitte kunagi, 5 – alati.

Allikas: (autori koostatud)

Vastajatelt uuriti ka seda, mis viisil nad tagasisidet saavad ning mis viisil nad sooviksid, et tagasisidet neile edastataks. Selgus, et 96,3% vastajatest soovivad saada ning ka saavad alati või pigem alati tagasisidet kas vahetu kontakti või arenguveestluse teel. 37% vastajatest saavad tagasisidet kas telefoni või meili teel, mis on antud organisatsiooni puhul täiesti normaalne, kuna esindused asuvad erinevates linnades. Toetudes teoreetilisele kirjandusele võib aga väita, et asjaolu, kus tagasisidet saadakse pigem vahetu kontakti teel, on pigem positiivne, kuna võimaldab inimesel täpsemalt aru saada, mis oli tehtud hästi ning mis valesti ning sellest rohkem motiveeruda või õppida.

Küsimusega, kus uuriti millele keskendub saadud tagasiside, nimetasid 60% vastajatest, et saadud tagasiside keskendub pigem alati või alati minevikule, mis on vastuolus M. Goldsmith'i (2003) nn "Edasiside" teooriaga, mille kohaselt peaks tagasiside andja keskenduma tulevikule, et tulemusi võimalikult efektiivselt parandada. Samas 33% vastajatest saavad alati tööülesande täitmise võimaluste avamisele keskenduvat tagasisidet, mis vastavalt Harms ja Roerbuck (2010) BEAR tagasisidestamise meetodile annab parimaid tulemusi negatiivse tagasiside andmise puhul. Kuna vaid 3 inimest 27-st vastas, et tagasiside andmisel keskendutakse nende isikule, võib järeldada, et üldjoontes on tagasiside andmise fookus Volvo Estonia OÜ's suunatud kas ülesandele või ülesande õppimisele.

Väga positiivne on asjaolu, et Volvo Estonia OÜ's antakse tagasisidet enamasti positiivses võtmes, kus toetatakse, tunnustatakse ning innustatakse tagasiside saajat.

96,3% vastajatest saavad alati või pigem alati positiivset tagasisidet. 37% vastajatest märkis et saab väga harva negatiivset ehk arvustavat ning puudustele keskenduvat tagasisidet. Sellele küsimusele toetudes võib järeldada, et Volvo Estonia OÜ's antakse nii positiivset kui ka negatiivset tagasisidet pigem positiivses võtmes, mistõttu on sellest ka tagasiside saajale rohkem kasu ning see motiveerib rohkem pingutama.

Küsimusega, kuivõrd sageli rakendatakse tagasiside saaja puhul kohest tagasisidet, soovis bakalaureusetöö autor teada saada, kuivõrd kasutatakse Volvo Estonia OÜ's võimalust anda töötajatele kohest positiivset või negatiivset tagasisidet ning küsitluse tulemustest selgus, et 63% vastajatest saavad kohest tagasisidet pigem harva või väga harva. Standardhälbele toetudes on vastuste hajuvus väga suur – vastajate arvamused on väga erinevad. Põhjuseks võib olla see, et vastajad, kes asuvad Tartus või Pärnus saavad harvemini tagasisidet kui Tallinna töötajad, sest ettevõtte juhtkond asub Tallinnas ning ei saa Pärnus ja Tartus asuvatele kõigile töötajatele alati koheselt vajalikku tagasisidet edastada. (vt tabel 7) Küsimuses, kus uuriti kuivõrd kasulikuks peetakse kohest positiivset ja kohest negatiivset tagasisidet, olid mõlemal juhul vastajad nõus, et kohene tagasiside on igal juhul alati kasu.

Tabel 7. Kohese tagasiside kasutamise ja kasulikkuse kirjeldavad statistikud Volvo Estonia OÜ's

Kasu kohesest tagasisidest ↑	Keskmine	Mediaan	Standard-hälve
Kohese tagasiside rakendamine	2,7	3,00	1,30
Kasu kohesest positiivsest tagasisidest	4,4	4,00	0,58
Kasu kohesest negatiivsest tagasisidest	4,0	4,00	0,81

↑- mida kõrgem hinnang, seda rohkem saadakse kohesest tagasisidest kasu. Skaala 1-5, kus 1 – pole üldse nõus, 5 – olen täiesti nõus.

Allikas: (autori koostatud)

Vastajate käest uuriti ka seda, kui tihti nad soovivad tagasisidet saada. Tabelis 7 on toodud tagasiside saamise soovi tiheduse määrad, mille järgi võib järeldada, et kohene tagasiside on vastajate jaoks väga oluline ning töötajatele on tähtis saada tagasisidet võimalikult kiirelt, kuna see võimaldab kinnistada, mida on tehtud hästi ning teada saada, mida võiks parandada. Ükski vastaja ei soovinud tagasisidet saada nii harva kui võimalik, mis annab veelkord kinnitust seisukohale, et tagasiside on inimeste jaoks väga oluline.

Küsimustiku lõpus paluti kandidaatidel teha ettepanekuid tagasiside andmiseks. Kuna tegemist oli avatud küsimustega, siis üldjoontes jäeti neile vastamata või vastati napisõnaliselt. Toodi välja, et tagasisidega ei tohi mitte mingil juhul viivitada, kuna siis ununeb tagasiside saajal tähtis info, mis võiks tagasiside tulemuslikkusele ja kasule kaasa aidata. Vastajad märkisid ka seda, et negatiivse tagasiside andmisel peaks juht tundma huvi tulemuse parandamisele ja olema motiveeritud tagasiside saajat suunama ja abistama, samuti peaks juht enne negatiivse tagasiside andmist probleemi olemusele süvenema ehk andma vaid konstruktiivset tagasisidet.

Autor kasutas uurimismeetodina ka osalevat vaatlust. Autori arvates töötajad kardavad mõningaid juhte, mistõttu väldivad nendega kontakti - seetõttu on takistatud ka nende tagasiside andmine. Samuti tõrjuvad mõned töötajad igasugust tagasisidet tänu negatiivsele kogemusele, kui neile anti põhjendusteta negatiivset tagasisidet ning töötaja tundis ennast süüdistatavana. Olles igapäevaselt Volvo Estonia OÜ kollektiivis ning toetudes läbiviidud uuringule, tuleb välja, et arenguestlust peetakse küll efektiivseks tagasiside saamise ja andmise viisiks, kuid tihtipeale ununevad töötajatele antud soovitusel ja ettepanekud mõni nädal pärast arenguestluse toimumist. Töötajad tõid välja ka soovi, et juht peab rohkem motiveerima alluvaid, et nad saaksid võrrelda oma töötulemusi juhi ootustega ning koolitama ennast valdkondades, mis vajavad arendamist. Selline soov vastab ka Boice ja Kleiner'i poolt välja toodud efektiivse töösooritus hindamise definitsioonile. Antud tulemustele toetudes võib järeldada, et mida motiveeritum on alluvate arengus juht, seda vastuvõtlikumad on ka töötajad tagasiside suhtes.

Toetudes osalevale vaatlusele ning läbiviidud uuringule võib järeldada, et tagasiside andmine pole ettevõttes piisav ning selles on palju arenguruumi. Töötajad on harjunud ka sellega, et kui mingisugust tagasisidet ei tule, siis järelkult on kõik hästi, mis ühest küljest räägib vastu küsimustiku tulemusele, kus selgus, et töötajad saavad enamasti positiivset tagasisidet. Sellise tulemuse põhjal võib oletada, et töötajad ei pruugi alati eristada, mis on tagasiside ning mis mitte.

Et tagasiside andmine oleks võimalikult kasutoov, peab see olema õiglane ning õigustatud. Kuna inimesed tajuvad kõiki organisatsioonis toimuvaid protsesse kas õiglaselt või ebaõiglaselt ning võrdlevad end kas teiste töötajate või mingisuguste

normidega, siis on väga tähtis anda võimalikult konstruktiivset tagasisidet, mis on ka selgelt põhjendatud. Tagasiside võib olla nii positiivne kui ka negatiivne, mõlemal peaks olema koht organisatsioonis, et tagada selle toimimine ja töötajate pidev areng. Kui ettevõttes antakse valdavalt negatiivset või valdavalt positiivset tagasisidet, väheneb selle mõju töötajatele ning lõppkokkuvõttes nende motivatsioon ja töösooritus langevad. Töötajat tuleb kiita, kui ta on midagi hästi teinud, samas tuleb talle ka teada anda, kui tema töösooritus annab soovida, sest töötaja ise ei pruugigi sellest aru saada ning arvab, et nii ongi normaalne, kuigi temas oleks potentsiaali paremaks tööks. Tagasiside peab endas kandma kahte funktsiooni: andma teavet konkreetse olukorra kohta, milles isik on (informatiivne osa), ja reguleerida inimese käitumist, seda julgustades või laites (motiveeriv osa). Selliselt tagasisidet andes on võimalik Volvo Estonia OÜ'l tagada selle suurim efektiivsus.

Pidev tagasisidestamine võimaldab ka juhtidel paremini jälgida töötajate arengut ning nägema ka kitsaskohti väljaõppes ja juhi enda töös. Inimene, kes on harjunud pidevalt saama tagasisidet, oskab seda paremini vastu võtta ning sellest efektiivsemalt õppida. Üheks meetodiks tagasiside andmisel soovib autor Volvo Estonia OÜ'l kasutada M. Goldsmith'i (2003) "Edasiside" meetodit, mis keskendub tulevikule ning tulemuse parandamisele läbi õppimisprotsessi. Selliselt edastatud tagasiside ei mõju nii frustrerivalt ning motiveerib töötajat pingutama, et järgmine kord saavutatav tulemus oleks parem. Samas sunnib see tagasiside saajat ka praegust olukorda põhjalikumalt analüüsima, mis aktiveerib koheselt õppeprotsessi.

Uuringu tulemustena ning toetudes osalevale vaatlusele saab autor välja tuua järgmised peamised Volvo Estonia OÜ töösoorituse hindamise tagasisidestamise erisused:

- Töötajad on üldjuhul tagasisidele avatud. Vastajad tõid välja aga, et tagasisidet ei saada piisaval määral ning see ei toimu õigeaegselt, mistõttu selle võimalik kasutegur väheneb. Juhtkond peaks tagasiside andmise tähtsuse teadlikkust suurendama ning sellele protsessile suuremat rõhku panema, võttes eesmärgiks töötajatega rohkem igapäevaselt suhelda, neid suunata ja toetada.
- Tagasisidestamine toimub enamasti vahetu kontakti teel või arenguestluse käigus. See on positiivne, et tagasisidestamine toimub personaalselt, kuid nagu selgus, ei saa juhtidest kaugemal viibivad töötajad piisavalt tagasisidet. Vaja

oleks anda rohkem tagasisidet ka neile, kes töötavad teistes linnades kas meili või telefoni teel. Personaalne kontakt inimesega on kõige kasulikum tagasiside saamise viis, seepärast peaks juhid kaaluma ka tihedamat liikumist teistesse linnadesse, korraldades rohkem koosolekuid nende töötajatega, kes jäävad juhtkonnast kaugemale (antud juhul tehnikud ja klienditeenindajad).

- Volvo Estonia OÜ's toimuvad arenguestlused kolm korda aastas, kuid sellest ei piisa, et tagada töötaja pidev areng. Mida tihedamalt töötaja juhilt tagasisidet saab (sh eelkõige positiivset), seda enam tema arengut toetatakse ning vajalikumana ta end tunneb.
- Töötajad saavad enamasti positiivset tagasisidet. Üleliigne positiivne tagasiside võib avaldada aga ka negatiivset efekti töötajatele, mistõttu peab ettevõttes olema koht nii positiivsel kui ka negatiivsel tagasisidel.
- Negatiivne tagasiside ei täida tihti motiveerivat funktsiooni. Töötajad ei taju negatiivse tagasiside puhul selle konstruktiivsust, mis tekitab sageli nii tagasiside kui ka tagasisidestaja tõrjumise. Selle vältimiseks peab tagasisidestaja enda jaoks probleemi läbi mõtlema ja tundma huvi olukorra parandamise vastu. Tagasiside peab olema õiglane, täpne, korrektselt sõnastatud ning üheselt mõistetav.
- Tagasiside keskendub enamasti minevikule. Kuna vastajad tõid välja, et soovivad läbi tagasiside teada, kuidas tuleks edaspidi tegutseda ning mida tuleks praeguse teguviisi korral parandada, siis soovib autor keskenduda mineviku tegevuse ja tuleviku tegevuse ühendamisele, kasutades "Edasiside" või BEAR meetodit, kus pööratakse rõhku sellele, kuidas töötaja saaks järgmisel korral oma tulemust parandada.
- Tagasiside andmine ei toimu alati õigeaegselt, mistõttu selle kasutegur väheneb. Tagasiside peab olema edastatud töötajatele õigeaegselt – see ei tohi jääda liiga hiljaks, sest siis inimene ei taba ära, mida täpselt ta on teinud hästi või mida valesti. Seetõttu teeb autor ettepaneku juhtidele öelda alati välja oma arvamus, kui see võib aidata töötajal oma töösooritust parandada, muidu võib olulise tagasiside andmine ununeda ning töötaja teeb järgmisel korral samu vigu, olgugi et neid oleks olnud võimalik vältida.

KOKKUVÕTE

Iga organisatsiooni edu sõltub seal töötavate inimeste edukusest. Just organisatsiooni töötajad on need, kellel on väga suur mõju organisatsiooni edukuse ja tuleviku kujundamisel. Kui töötaja tahab ja on võimeline arenema, areneb seeläbi ka organisatsioon. Selleks aga, et töötaja areneks, on vajalik efektiivne juhivoolne tagasiside. Efektiivse tagasiside tagamiseks on oluline aga tagasisidet anda õigeaegselt ning õigete meetoditega. Samuti pole piisav, kui juht ütleb, mida töötaja on teinud valesti – vajalik on suunata ning motiveerida töötajat oma tulemust parandama ning arenema. Seeläbi on võimalik aidata nii töötajal oma eesmärgi paremini saavutada kui ka siduda neid organisatsiooni eesmärkidega. Oluline leida iga töötaja jaoks õige lähenemine, kuna vastasel juhul võib tagasiside olla tõrjutud ning tagasiside saamisest tulenev kasu puudulik.

Tagasiside on igale inimesele vajalik, kuna see tõstab töötajate motivatsiooni, vähendab nende ebakindlust, aitab eesmärgi saavutada ning mõista, mida nad võiksid oma töös paremini teha. Tagasisidestamise tähtsus ja probleemid avalduvad esmalt töötajate värbamisel ja valikul ning vead selles etapis võivad avalduda ka hiljem töösoorituse hindamisel – seepärast vaadeldigi mõlemat tagasiside vormi käesolevas töös koos.

Volvo Estonia OÜ'le toodud ettepanekute kohaselt peab personali värbamise ja valiku protsess jääma kõikidele kandidaatidele meelde positiivse ning läbipaistva kogemusena. Selleks aga, et see oleks võimalik, peab iga värbamis ja valikuprotsess sisaldama endas tagasisidet. Kui inimene ei tea oma tegevuse tulemust, siis tundub see temale justkui ebaaus käitumine ja kogu protsessile jääb negatiivne maik. Tagasiside paneb mittevõlitud kandidaate tundma end positiivsemana siis, kui neile antakse tagasisidet.

Uuringu tulemusena võib Volvo Estonia OÜ personali värbamise ja valiku tagasisidestamise peamiste eripäradena välja tuua ajsaolud, et tagasisidet antakse

kõikidele kandidaatidele kas e-maili või telefonikõne teel. Volvo Estonia suhtub kandidaatidesse kohusetundega, ning seetõttu teavitab personalijuht kandidaati, kui lubatud tähtjaks otsust ei jõuta langetada. Uuringust selgus, et tagasisidet antakse pigem põhjalikult, kuid kandidaadid ootaksid rohkem suunamist ja soovitusi tulevikuks, et paremini järgmiseks kandideerimiseks valmistuda.

Tagasiside peab olema põhjalik ning koos seletustega, miks osutus valituks teine kandidaat. See tekitab mittevalitud kandidaatides vähem arusaamatusi ja küsimusi ning nad tajuvad vastuvõetud otsust õiglase ja vähem negatiivsena. Samuti mõjub nii iga organisatsiooni mainele kui ka kandidaatidele väga positiivselt iga kandidaadi tugevate külgede väljatoomine. See näitab kandidaadile ettevõtte tähelepanelikkust ja head suhtumist. Ettevõtte positiivse maine kujundamiseks peab kogu värbamis- ja valikuprotsess olema ja tunduma kandidaatidele aus ja õiglane, nad peavad tunnetama, et kõigile anti võimalus esineda ja end näidata, et neid kuulatakse ja nende kandidatuuri võetakse tõsiselt. Suhtumine kandidaatidesse peegeldab ka üldist ettevõtte suhtumist nii oma töötajatesse kui ka klientidesse ning see toimib ettevõtte visiitkaardina, mistõttu on väga oluline pöörata suurt tähelepanu kandidaatidega suhtlemise korrektsusele ja eetikale ning tänada iga kandidaati kandideerimast ja andma piisavalt põhjendatud vastuse nende kandideerimistulemuste kohta.

Tulenevalt läbiviidud uuringust selgus, et Volvo Estonia töösoorituse tagasisidestamine vajab suuremat tähelepanu juhtkonna poolt. Töötajad soovivad saada tagasisidet rohkem kui seda praegusel momendil antakse. Samuti on oluline tagasiside läbi mõelda, et see oleks võimalikult konstruktiivne ja õigustatud, kuna sageli ei saa töötajad aru, mida juht neile öelda tahab. See aga viib omakorda selleni, et töötaja töösooritus halveneb, kuna ta ei tea, mida ta tegema peab ning mida temalt oodatakse, tal tekib kartus ning ta hakkab endas kahtlema. Et tekiks vähem kahtlusi ja kaheldavat ning tõrjuvat suhtumist juhi tagasisidesse, on väga tähtis anda võimalikult konstruktiivset tagasisidet, mis oleks ka selgelt põhjendatud.

Uuringu tulemustena võib töösoorituse hindamise tagasisidestamise peamiste erisustena välja tuua asjaolu, et töötajad on tagasisidele avatud ning soovivad seda rohkem saada, kui antud hetkel pakutakse. Töötajad tajuvad rohkem positiivset tagasisidet kui negatiivset, kuid negatiivse tagasiside puhul jääb see tihti arusaamatuks, mille alusel

võib järeldada, et negatiivse tagasiside edastamisel kasutatakse destruktiivseid meetodeid. Üheks destruktiivsuse põhjuseks võib olla asjaolu, et tagasiside keskendub liialt palju minevikule - tagasiside on kõige efektiivsem, kui see on suunatud tulevikule ja edasisele tegevusele. Kui juht oskab oma töötajat suunata tulevikus tegutsema nii, et see parandaks tema tulemust ja ta tajuks sellest saadavat kasu, siis paraneb tema töö efektiivsus. Seeläbi kasvab ka töötaja entusiasim ja pühendumus ning lõppkokkuvõttes ka ettevõtte tulemuslikkus.

Töötajad tõid välja, et sooviksid tagasisidet saada enamasti kohe või pidevalt. Liiga hilja edastatud tagasisidega on väga raske töötajat õiges suunas mõjutada. Tagasiside andmisega ei tohi venitada, kuna siis ununeb tihtipeale probleem ise ning selle adekvaatne ja tulemuslik analüüsimine on töötaja jaoks raskendatud. Mida kiiremini positiivset või negatiivset tagasisidet töötajale edastada, seda suurem on tõenäosus, et töötaja suhtub sellesse tähelepanelikkusega ning on sellele vastuvõtlikum. Liiga hilja edastatud positiivne tagasiside mõjub liiga tihti aga lihtsalt tühise viisakusena ning negatiivne tagasiside norimisena.

Vastavalt tagasiside vastandlikkusele võib ja peab juht kasutama erinevaid tagasisidestamise liike. Näiteks peab tagasiside olema nii positiivne kui ka negatiivne – nii tagatakse organisatsiooni toimimine ja töötajate areng. Tagasiside peaks kandma endas kahte funktsiooni: andma teavet konkreetse olukorra kohta, milles isik on (informatiivne osa), ja reguleerida inimese käitumist, seda julgustades või laites (motiveeriv osa). Tasakaalustatud tagasiside võimaldab tõsta töötajate motiveeritust ning tagada seeläbi ettevõtte tulemlikkus.

Pidev tagasisidestamine võimaldab ka juhtidel paremini jälgida töötajate arengut ning näha ka kitsaskohti väljaõppes ja juhi enda töös. Inimene, kes on harjunud pidevalt saama tagasisidet, oskab seda paremini vastu võtta ning sellest efektiivsemalt õppida. Sageli ei saagi töötajad aru, et tegemist on tagasisidega ning kui neile ei öelda, et tuleks midagi muuta, jätkavad nad oma tööd samas vaimus, kuigi nad oleksid võimelised tulemust oluliselt parandama. Selleks, et paremini juhtida töötajat ja tema arengut, soovib autor Volvo Estonia OÜ'l kasutada M. Goldsmith'i (2003) "Edasiside" meetodit, mis keskendub tulevikule ning tulemuse parandamisele läbi õppimisprotsessi. Selliselt edastatud tagasiside mõjub pigem heatahtliku palve või soovina, ei tekita

frustratsiooni ning motiveerib töötajat rohkem pingutama, et järgmine kord saavutatav tulemus oleks parem. Inimesed täidavad parema meelega palvet kui käsku. Oskuslikult edastatud tagasiside paneb saajat ka praegust olukorda põhjalikumalt analüüsima, mis aktiveerib koheselt õppeprotsessi.

Töö edasise arendusena pakub bakalaureusetöö autor uurida põhjalikumalt töösooritust puudutava tagasisidestamise protsessi ja meetodeid Volvo Estonia OÜ's ning koostöös töötajate ja juhtidega arendada nii positiivse kui ka negatiivse tagasisidestamise süsteemi, arvestades töötajate ametikohti ja nende asukohta Eestis.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Asmuß, B.** Performance appraisal interviews: Preference organization in assessment sequences. – Journal of Business Communication, 2008, Vol. 45, pp. 408-429.
2. **Bies, R., J., Shapiro, D., L.** Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. – Academy of Management Journal, 1988, Vol. 31, pp. 676-685.
3. **Boice, D. F., Kleiner, B.H.** Designing effective performance appraisal systems, Work Study, 1997, Vol. 46, Iss. 6, pp. 197 – 201.
4. **Byars, L. L., Rue, L., W.** Human resource and personnel management. 9th ed. Boston [etc.]: McGraw-Hill Irwin, 2008, 425 p.
5. **Carrell, M.R., Elbert, N.F., Hatfield, R.D.** Human Resource Management, United States of America: The Dryden Press, 2000, 6th Ed., 488 p.
6. **Cropanzano, R., Greenberg, J.** Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. – International review of industrial and organizational psychology. In Cooper CL, Robertson IT (Eds.), New York: Wiley, 1997, pp. 317-372. Viidatud Gilliland, S. W., Groth, M., Baker, R.C. IV, Dew, A.F., Polly, L. M., Langdon, J. C. Improving applicants' reactions to rejection letters: An application of fairness theory. – Personnel Psychology, 2001, Vol. 54(3), pp. 669-703 vahendusel.
7. **DeNisi, A. S., Kluger, A. N.** Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved? – The Academy of Management Executive, 2000, Vol. 14, Issue 1, pp. 129-139.
8. **Fishbach, A., Eyal, T., Finkelstein, S. R.** How positive and negative feedback motivate goal pursuit. – Social and Personality Psychology Compass, 2010, Vol. 4/8, pp. 517-530.
9. **Foster, P.** Performance documentation. – Business Communication Quarterly,

2002, Vol. 65, pp. 108-114.

10. **Gilliland, S. W.** The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. – *Academy of Management Review*, 1993, Vol. 18, pp. 694–734.
11. **Gilliland, S. W., Groth, M., Baker, R.C. IV, Dew, A.F., Polly, L. M., Langdon, J. C.** Improving applicants' reactions to rejection letters: An application of fairness theory. – *Personnel Psychology*, 2001, Vol. 54(3), pp. 669-703.
12. **Goldsmith, M.** Try Feedforward instead of feedback. – *Journal for Quality & Participation*. 2003, Vol. 26, No. 3, pp. 38-40.
13. **Greguras, J. G., Ford, M. J., Brutus, S.** Manager attention to multisource feedback. - *Journal of Management Development*, 2003, Vol. 22, No. 4, pp. 345-361.
14. **Gully, M., S., Phillips, J., M.** Strategic staffing. – Upper Saddle River (N.J.): Pearson/Prentice Hall, 2009, 432 p.
15. **Harms, P. L., Roebuck, D. B.** Teaching the Art and Craft of Giving and Receiving Feedback. – *Business Communication Quarterly*, 2010, Vol. 73: pp. 413- 431.
16. **Ilgen, D., Fisher, C. and Taylor, M.** Consequences of individual feedback on behaviour in organizations. – *Journal of Applied Psychology*, 1979, Vol. 64 No. 4, pp. 349-71.
17. Intervjuu 1. Volvo Estonia OÜ-sse kandideerinud isikuga. Autori intervjuu. Tallinn, 26.03.2015
18. Intervjuu 2. Volvo Estonia OÜ-sse kandideerinud isikuga. Autori intervjuu. Tallinn, 01.04.2015
19. **Jalak, K.** Tagasiside töötajate arendamisel. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS, 2010, 216 lk.
20. **Kumar, R.** Human Resource Management: Strategic Analysis Text and Cases. – I. K. International Publishing House Pvt. Ltd., New Delhi, 2011, 448 p..
21. **Milligan, B.** How to use three types of feedback to improve performance Dairy basics. – *Management 2012* [<http://www.progressivedairy.com/dairy-basics/management/8527-how-to-use-three-types-of-feedback-to-improve-performance>] 19.05.2015
22. **Mulder, R. H., Ellinger, A. D.** Perceptions of quality of feedback in organizations.

- European Journal of Training and Development, 2013, Vol. 37 Iss. 1 pp. 4-23.
23. **Oudenhoven, J. P. van** Sociale vaardigheden voor leidinggevenden. 1999, Bussum: Uitgeverij Coutinho. Viidatud Schinkel, S., van Dierendonck, D., Anderson, N. The Impact of Selection Encounters on Applicants: An Experimental Study into Feedback Effects after a Negative Selection Decision. – International Journal Of Selection And Assessment. University Of Amsterdam, 2004, Vol. 12, No. 1/2, pp. 197-205 vahendusel.
 24. **Ployhart, R.E., Ryan, A.M., Bennett, M.** Explanations for selection decisions: Applicants reactions to informational and sensitivity features of explanations. Journal of Applied Psychology, 1999, Vol. 84, pp. 87-106.
 25. **Sadri, G., Seto, S.** Max Performance Feedback. – Industrial Management, 2011, Vol. 53, No. 1, pp. 14-19.
 26. **Snell, S., A, Youndt, M., A.** Human Recource Configurations, Intellectual Capital and Organisational Performance – Journal of Managerial Issues, 2004, Vol. 16, issue 3, pp. 337-360.
 27. **Truxillo, D. T., Fraccaroli, F. A.** Person-centered work psychology: Changing paradigms by broadening horizons. – Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 2011, Vol. 4, pp. 102-104.
 28. **Türk, K.** Inimressursi juhtimine. Tartu; Tartu Ülikooli Kirjastus, 2005, 446 lk.
 29. **Wiggins, G.** Seven Keys to effective feedback. – Number 1 Feedback for Learning, 2012, Vol. 70, pp.10-16.
 30. Volvo – The Code of conduct, 2015, dokument
 31. Volvo – The Volvo Way, 2012, dokument
 32. Volvo – Volvo HR Policy, 2012, dokument, 36 lk.
 33. Intervjuu Volvo Estonia personalijuhiga. Autori intervjuu. Tallinn, 08. jaanuar 2015.
 34. Volvo Group presentation, 2015, presentatsioon
 35. Volvo Group Trucks Sales & Maketing EMEA, 2014, presentatsioon
 36. Volvo Trucks portal
[[http://grouptruckportal.volvo.com/ebusiness/ContentTemplate1Start.aspx?page=h](http://grouptruckportal.volvo.com/ebusiness/ContentTemplate1Start.aspx?page=home)
ome] 25.04.2015
 37. **Пархомчук, М. А., Андросов, Д.В., Солошенко, В.М.** Привлечение

персонала в организацию. – Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии, 2010, Но.3 стр. 20-24.

- 38. Согрина, А. В., Черноца, Т. Н.** Особенности современных нетрадиционных методов отбора персонала. – Вестник ВолГУ, 2010, Серия 9, Вып. 8, Ч. 2, стр. 84-89.

LISAD

Lisa 1. Volvo Estonia personali valiku tagasisidestamise ankeetküsimustik

Ankeetküsitlus Volvo Estonia OÜ's

Lp. kolleeg!

Teie kolleeg ja TÜ majandusteaduskonna üliõpilane Kristina Nukka palub abi, et viia läbi personali värbamise ja valiku tagasiside teemaline uuring Volvo Estonia OÜ's. Uuringu eesmärgiks on välja selgitada tagasisidestamise praktika ja töötada välja ettepanekud selle parandamiseks Volvo Estonias, mis oleks kasulik nii töötajatele kui ka organisatsioonile. Saadud vastuseid kasutatakse üldistatud kujul ning autor tagab anonüümsuse.

Ette tänades

Kristina Nukka

1. Volvo Estonia OÜ personali värbamis- ja valikuprotsess oli:

	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem pole nõus	Pole üldse nõus	Ei oska öelda
	4	3	2	1	0
Aus					
Läbipaistev					
Õiglane – valituks osutus tugevaim kandidaat					
Kõiki kandidaate koheldi võrdselt					
Sain oma tugevaid külgi välja tuua					
Tundsin, et mind kuulatakse					
Mulle pöörati piisavalt tähelepanu					

2. Millisel viisil saite Volvo Estonialt tagasisidet?

- ☐ Telefoni teel
- ☐ SMS-i teel
- ☐ E-maili teel
- ☐ Skype teel
- ☐ Vahetu kontakti teel
- ☐ Muu

3. Kas edastatud tagasiside oli formaalne või põhjalik? Selgitus: formaalse tagasiside all on mõeldud stamp-lauseid stiilis "Täname, et kandideerisite, kuid kahjuks ei osutunud te valituks", põhjaliku tagasiside puhul on aga ära põhjendatud, miks te ei sobinud sellele ametikohale.

	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem pole nõus	Pole üldse nõus	Ei oska öelda
	4	3	2	1	0
Formaalne					
Põhjalik					

4. Millistel põhjustel soovite tagasisidet saada? Palun valige alljärgnevatest kolm olulisemat.

- ☐ Et vähendada ebakindlust
- ☐ Et paremini hinnata enda pädevust
- ☐ Et teada saada, mida võiksin teha paremini
- ☐ Et suurendada enda motivatsiooni
- ☐ Et paremini aru saada antud ametipositsiooni ootustest

Lisa 1 järg

- Et püstitada enda jaoks täiendavaid eesmärke
- Et paremini valmistuda järgmiseks kandideerimiseks

5. Millistel põhjustel Te ei soovi tagasisidet saada? Palun valige alljärgnevatest kolm olulisemat.

- Hirm tagasiside ees
- Ei näe tagasiside andmisest saadavat kasu
- Motivatsioon langeb
- Enesehinnang langeb
- Mulle ei meeldi, kui mulle räägitakse mu puudustest
- Ma pole tagasisidele avatud ning ei oota seda
- Olen alati tagasisidele avatud

6. Millisel viisil Te sooviksite personali värbamise ja valiku kohta käivat tagasisidet saada?

- Telefoni teel
- SMS-i teel
- E-maili teel
- Skype teel
- Vahetu kontakti teel
- Muu

7. Personali värbamise ja valiku tagasiside peaks alati sisaldama:

	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem pole nõus	Pole üldse nõus	Ei oska öelda
	4	3	2	1	0
Põhjendust, miks osutus valituks teine kandidaat					
Otsustavaks osutunud kriteeriumide väljatoomine					
Kandidaadi tugevate külgede välja toomine					
Kandidaadi nõrkade külgede välja toomine					
Soovitused tulevikuks					
Piisab ka formaalsest tagasisidest					

- Täiendavalt lisan (palun täpsustage: _____)

Lisa 2. Volvo Estonia töösoorituse tagasisidestamise ankeetküsimustik

Ankeetküsitlus Volvo Estonia OÜ's

Lp. kolleeg!

Teie kolleeg ja TÜ majandusteaduskonna üliõpilane Kristina Nukka palub vastata töösoorituse (töötulemuste) tagasiside teemalisele ankeedile. Uuringu eesmärgiks on välja selgitada tagasisidestamise praktika ja töötada välja ettepanekud selle parandamiseks Volvo Estonias, mis oleks kasulik nii töötajatele kui ka organisatsioonile. Saadud vastuseid kasutatakse üldistatud kujul ning autor tagab anonüümsuse.

Ette tänades

Kristina Nukka

Palun arvestada, et hinnang toimub 5-palli skaalas, kus 5=alati, 1=mitte kunagi ja 0=ei oska öelda

1. Kuivõrd oluliseks peate tagasisidet alljärgnevatel põhjustel ?

	Alati				Mitte kunagi	Ei oska öelda
	5	4	3	2	1	0
Et vähendada töötaja ebakindlust						
Et paremini saavutada püstitatud eesmärgid						
Et paremini hinnata töötaja pädevust						
Et tõsta töötajate motivatsiooni						
Et paremini aru saada juhi ootustest						
Et paremini mõista töö olemust						
Et püstitada uusi eesmärgid ja ülesandeid						
Et mõista, millised on minu saavutused tööülesannete täitmisel						
Et teada saada, mida võiksin teha paremini						

Muu (palun täpsustage: _____)

2. Millistel põhjustel Te ei soovi oma juhilt tagasisidet saada ?

	Alati				Mitte kunagi	Ei oska öelda
	5	4	3	2	1	0
Hirm negatiivse tagasiside ees						
Ei näe tagasiside andmisest saadavat kasu						
Olen oma tööskustes piisavalt pädev, mistõttu ei vaja tagasisidet						
Hirm teadmatuse ees, kuna pole teadlik, mida juht ütleb						
Olen ise teadlik, mida teen hästi/mida peaksin parandama						
Mulle ei meeldi, kui mulle pidevalt kinnitatakse, mida teen hästi/mida peaksin parandama						
Juhil pole võimalik minust paremini teada, kuidas oma tööga toime tulen						
Ma ei leia põhjuseid, miks ei sooviks saada tagasisidet - olen alati tagasisidele avatud						

Muu (palun täpsustage: _____)

Lisa 2 järg

3. Mil viisil saate oma juhilt tagasisidet ?

	Alati				Mitte kunagi	Ei oska öelda
	5	4	3	2	1	0
Telefoni teel						
E-mail'i teel						
Skype teel						
Vahetu kontakti teel						
Arenguvestluse käigus						
Juhendamise käigus						

Muu (palun täpsustage: _____)

4. Millisel viisil soovite oma juhilt tagasisidet saada?

	Alati				Mitte kunagi	Ei oska öelda
	5	4	3	2	1	0
Telefoni teel						
E-mail'i teel						
Skype teel						
Vahetu kontakti teel						
Arenguvestluse käigus						
Juhendamise käigus						

Muu (palun täpsustage: _____)

5. Kas tagasiside, mida te saate keskendub pigem:

	Alati				Mitte kunagi	Ei oska öelda
	5	4	3	2	1	0
Minevikule						
Tulevikule						
Teie isikule						
Tööülesannete täitmise võimaluste avamisele						
Tulemusele						

Muu (palun täpsustage: _____)

6. Kas saate oma tööülesannete täitmise kohta rohkem:

	Alati				Mitte kunagi	Ei oska öelda
	5	4	3	2	1	0
Positiivset tagasisidet (heatahtlik, toetav, tunnustav, võimalusi avav tagasiside)						
Negatiivset tagasisidet (arvustav, puudustele keskenduv)						

Muu (palun täpsustage: _____)

Lisa 2 järg

7. Mis põhjustel on Teie meelest arenguestlus otstarbekas ?

	Täiesti nõus				Pole üldse nõus	Ei oska öelda
	5	4	3	2	1	0
Selgitatakse, kuidas tööülesandeid tuleb täita						
Suunab mind ja minu arengut						
Vaadatakse üle eelmise perioodi töötulemused						
Püstitatakse eesmärgid uueks perioodiks						
Annab kasulikku informatsiooni minu töö tulemuslikkusest						
Saab südamest kõik ära rääkida						

Muu (palun täpsustage: _____)

8. Kuivõrd sageli rakendatakse Teie puhul kohest tagasisidet? Selgitus: termini „kohene tagasiside“ all pean silmas seda, et Teile antakse alati vastavalt vajadusele tagasisidet ehk ei oodata kindlat protsessi või kohtumist, mil tagasisidet anda.

- 5 – Alati
- 4
- 3
- 2
- 1 – Mitte kunagi
- 0 – Ei oska öelda

9. Kuivõrd olete rahul ja on teil kasu kohe saadud...?

	Alati				Mitte kunagi	Ei oska öelda
	5	4	3	2	1	0
Positiivset tagasisidet (heahtlik, toetav, tunnustav, võimalusi avav tagasiside)						
Negatiivset tagasisidet (arvustav, puudustele keskenduv)						

10. Kui tihti soovite saada tagasisidet?

- Kord aastas
- Kord kvartalis
- Kord kuus
- Kord nädalas
- Pidevalt
- Koheselt
- Nii harva kui võimalik

11. Teie ettepanekud ja ideed juhipoelse negatiivse tagasiside andmiseks.

12. Teie ettepanekud ja ideed juhipoelse positiivse tagasiside andmiseks.

Lisa 3. Intervjuu küsimused Volvo Estonia OÜ personalijuhile

- 1.** Kuidas näeb välja töötajate värbamisprotsess Volvo Estonia OÜ's? Kuivõrd põhjendatud on kasutatavad värbamise allikad ja meetodid?
- 2.** Millist lähtuvalt otsustatakse, kas kasutatakse ettevõttesiseseid või –väliseid värbamisallikaid?
- 3.** Kui tihti ning mis ametipostisioonidel kasutate värbamisfirmade teenust?
- 4.** Kuivõrd on oma töötajate edutamine end õigustanud?
- 5.** Missugust informatsiooni kajastate töökuulutuses?
- 6.** Millised on töötajate valiku põhietapid ning kuivõrd otstarbekad need on?
- 7.** Mida peate kandidaadi CV juures kõige olulisemaks ja mille põhjal langetate esmase valiku, kes pääseb edasi (vestlusele/proovipäevale)?
- 8.** Mil määral kasutatakse kandidaatide valikul tegevus-, isiksus- või muid teste ning kuivõrd otstarbekas see on?
- 9.** Millised on kandidaatide intervjuerimise üldpõhimõtted? Millised probleemid on esinenud kandidaatide intervjuerimisel?
- 10.** Kuidas tehakse kandidaatide lõplik valik ning kelle otsus on määrav?
- 11.** Kuidas toimub valituks mitteosutunud kandidaatidele tagasiside andmine?
- 12.** Kui põhjalikult annate tagasisidet valituks mitteosutunud kandidaatidele?

Lisa 4. Intervjuu küsimused Volvo Estonia OÜ kandidaatidele

- 1. Mitmel korral olete viimase 5 aasta jooksul uuele ametipositsioonile kandideerinud?**
- 2. Mitmel korral saite viimase viie aasta jooksul tagasisidet oma kandideerimistulemuste kohta ning mis vormis ja kui põhjalikult?**
- 3. Kui kaugele jõudsite Volvo Estonia personali valikuprotsessis?**
 - CV
 - Esmane tööintervjuu
 - Teine intervjuu
 - Proovipäev/test
 - Töövõtuintervjuu
- 4. Kirjeldage palun Volvo Estonia personali värbamise ja valikuprotsessi teile antud tagasisidest lähtuvalt.**
- 5. Kuivõrd tundsite, et Teisse (ja teistesse kandidaatidesse) suhtuti austusega, kuulati ning anti võimalus ennast esitleda?**
- 6. Millisel viisil saite Volvo Estonialt tagasisidet?**
- 7. Kas edastatud tagasiside oli formaalne või põhjalik?** Selgitus: formaalse tagasiside all on mõeldud stamp-lauseid stiilis “Täname, et kandideerisite, kuid kahjuks ei osutunud te valitukd”, põhjaliku tagasiside puhul on aga ära põhjendatud, miks te ei sobinud sellele ametikohale.
- 8. Kuivõrd kasulikuks hindate enda jaoks saadud tagasisidet?** (Kas Te saite piisavalt informatsiooni, miks osutus valituks teine inimene, kas toodi välja Teie tugevused ning nõrkused ja põhjused, miks Te ei osutunud valituks, kas jäite saadud tagasisidega üldjoontes rahule,)
- 9. Milliseid emotsioone tekitas Teis saadud tagasiside?** (positiivsed või negatiivsed)
- 10. Milline üldmulje jäi Teile ettevõttest toetudes kogetule, kuivõrd soovitaksite ettevõtet töökohana oma sõpradele tutvavatele või kas tuleksite kandideerima Volvosse uuesti sobiliku ametipositsiooni vabanemisel?**
- 11. Teie ettepanekud ja ideed personali värbamise ja valiku ning antava tagasiside paremustamiseks?**

Lisa 5. Personali värbamise ja valiku statistilised näitajad Volvo Estonia OÜ's

Küsimus	Keskmine	Mediaan	Standard-hälve
Volvo Estonia OÜ personali värbamis- ja valikuprotsess oli:			
Aus	2,8	3	0,94
Läbipaistev	3,4	3,5	0,67
Õiglane – valituks osutus tugevaim kandidaat	2,4	2,5	1,08
Kõiki kandidaate koheldi võrdselt	3,5	4	0,67
Sain oma tugevaid külgi välja tuua	3,5	4	0,67
Tundsin, et mind kuulatakse	3,8	4	0,39
Mulle pöörati piisavalt tähelepanu	3,3	3	0,75
Kas edastatud tagasiside oli formaalne või põhjalik?			
Formaalne	2,0	2	0,95
Põhjalik	3,0	3	0,60
Millistel põhjustel soovite tagasisidet saada?			
Et vähendada ebakindlust	2,7	3	1,07
Et paremini hinnata enda pädevust	4,2	4	0,72
Et teada saada, mida võiksin teha paremini	4,2	4	0,83
Et suurendada enda motivatsiooni	2,8	3	0,87
Et paremini aru saada antud ametipositsiooni ootustest	3,3	3,5	1,07
Et püstitada enda jaoks täiendavaid eesmärke	2,3	2	0,98
Et paremini valmistuda järgmiseks kandideerimiseks	4,3	4,5	0,78
Millistel põhjustel ei soovi tagasisidet saada?			
Hirm tagasiside ees	2,1	2	0,79
Ei näe tagasiside andmisest saadavat kasu	1,8	2	0,72
Motivatsioon langeb	1,3	1	0,65
Enesehinnang langeb	2,1	2	0,90
Mulle ei meeldi, kui mulle räägitakse mu puudustest	3,3	3,5	1,23
Ma pole tagasisidele avatud ning ei oota seda	1,0	1	0,00
Personali värbamise ja valiku tagasiside peaks alati sisaldama:			
Põhjendust, miks osutus valituks teine kandidaat	3,3	3,5	0,78
Otsustavaks osutunud kriteeriumide väljatoomine	3,4	3,5	0,67
Kandidaadi tugevate külgede välja toomine	3,5	4	0,67
Kandidaadi nõrkade külgede välja toomine	2,7	3	1,23
Soovitused tulevikuks	3,6	4	0,51
Piisab ka formaalsest tagasisidest	1,5	1	0,67

Lisa 6. Personali töösooritus tagasiside statistilised näitajad Volvo Estonia OÜ's

Küsimus	Keskmine	Mediaan	Standard-hälve
Tagasiside saamise olulisus töötaja jaoks			
Et vähendada töötaja ebakindlust	4,4	4,00	0,69
Et saavutada püstitatud eesmärgid	4,6	5,00	0,70
Et paremini hinnata töötaja pädevust	4,4	4,00	0,69
Et tõsta töötajate motivatsiooni	4,6	5,00	0,58
Et paremini aru saada juhi ootustest	4,4	5,00	0,74
Et paremini mõista töö olemust	4,1	4,00	1,24
Et püstitada uusi eesmärgid ja ülesandeid	4,2	4,00	0,93
Et teada saada, mida võiks töötaja teha paremini	4,5	5,00	0,75
Miks ei soovita tagasisidet saada			
Hirm negatiivse tagasiside ees	2,9	3,00	1,36
Ei näe tagasiside andmisest saadavat kasu	2,8	3,00	1,55
Olen oma tööskestes piisavalt pädev, mistõttu ei vaja tagasisidet	1,9	2,00	1,07
Hirm teadmatuse ees, kuna pole teadlik, mida juht ütleb	2,5	3,00	1,40
Olen ise teadlik, mida teen hästi/mida peaksin parandama	2,3	2,00	1,44
Mulle ei meeldi, kui mulle pidevalt kinnitatakse, mida teen hästi/mida peaksin parandama	2,7	3,00	1,32
Ma ei leia põhjuseid, miks ei sooviks saada tagasisidet - olen alati tagasisidele avatud	4,3	5,00	0,95
Mil viisil saate oma juhilt tagasisidet ?			
Telefoni teel	2,9	3,00	1,45
E-mail'i teel	3,3	4,00	1,49
Skype teel	1,0	1,00	0,71
Vahetu kontakti teel	4,1	4,00	0,86
Arenguveestluse käigus	4,2	5,00	1,05
Juhendamise käigus	3,8	4,00	1,21
Mil viisil soovite oma juhilt tagasisidet saada?			
Telefoni teel	2,8	3,00	1,67
E-mail'i teel	3,3	4,00	1,65
Skype teel	0,9	1,00	0,72
Vahetu kontakti teel	4,8	5,00	0,48
Arenguveestluse käigus	4,6	5,00	0,84
Juhendamise käigus	4,2	5,00	1,14
Millele saadud tagasiside keskendub			
Minevikule	3,6	4,00	1,22
Tulevikule	3,5	4,00	1,09
Teie isikule	3,2	3,00	1,21
Tööülesannete täitmise võimaluste avamisele	3,7	4,00	1,27

Lisa 6 järg

Tulemusele	4,1	4,00	0,91
Kas saate oma tööülesannete täitmise kohta rohkem:			
Positiivset tagasisidet	4,1	4,00	0,80
Negatiivset tagasisidet	2,5	2,00	1,22
Kas arenguveestlus on otstarbekas			
Selgitatakse, kuidas tööülesandeid tuleb täita	3,1	3,00	1,23
Suunab mind ja minu arengut	4,1	4,00	1,07
Vaadatakse üle eelmise perioodi töötulemused	4,1	4,00	1,01
Püstitatakse eesmäärke uueks perioodiks	4,4	5,00	1,01
Annab kasulikku informatsiooni minu töö tulemuslikkusest	4,0	4,00	1,18
Saab südamele kõik ära rääkida	3,5	4,00	1,25
Kohese tagasiside rakendamise sagedus	2,7	3,00	1,30

SUMMARY

FEEDBACK SPECIFITIES IN PERSONNEL SELECTION AND ASSESSMENT IN VOLVO ESTONIA OÜ

Kristina Nukka

The purpose of every organization's functioning is profitability, which is based on its staff. In order to maximize the performance of the staff it must be efficiently managed and continuously developed. The enthusiasm and work performance depends on employees satisfaction and thereby it affects the effectiveness of organization. One option for staff development is the feedback. Feedback is a two-way process in which information is forwarded to the recipient. The importance and problems of giving feedback reveal first in recruitment and selection, and errors may occur at a later stage in the assessment of job performance – therefore the feedback is reviewed from both sides.

Feedback is a two-way process, where through giving the feedback, the manager can also receive it. This means that if the manager gives positive feedback, it is a sign of his positive impact, but if manager gives negative feedback, then this is a clear sign that the manager should also review his performance. The author focuses in thesis on the feedback given by the manager to employee.

The aim of this thesis is to find out the specifities of giving feedback in personnel recruitment, selection and performance appraisal for the company Volvo Estonia OÜ.

To achieve the aim, the following research tasks were set:

- To point out and analyze the nature of the recruitment and selection processes and trends;
- Point out and analyze the nature of feedback and methods in personnel selection and performance appraisal;

- Develop research methodologies, including compiling the interviews and questionnaires, the process of carrying them out and the analysis methods of the results of the survey;
- Provide an overview of staff recruitment, selection and evaluation in Volvo Estonia;
- Identify the Volvo Estonia personnel recruitment and selection feedback specifics;
- Identify the Volvo Estonia staff performance appraisal feedback specifics;
- Develop proposals and recommendations to improve feedback in Volvo Estonia.

The current thesis consists of two parts: theoretical and empirical. Both parts are in turn divided into three chapters. In the theoretical part the author gives an overview of the basis of giving feedback and its specifics in personnel recruitment, selection and appraisal, relying on the literature referred to in the theoretical part. In the empirical part the author introduces Volvo Estonia OÜ company and analyzes the specifics of the company's recruitment, selection and performance appraisal in the company.

Research revealed the following specifics of the personnel recruitment and selection feedback process in Volvo Estonia:

- Structured interviews are always used as one of the personnel selection method;
- The feedback is always given to all candidates;
- Candidates who sent their CV receive feedback via e-mail, but candidates with whom the company had a real contact receive feedback via voice call;
- Feedback is always given in deadlines. If the process is delayed, the HR manager always informs the candidate of the delay;
- The feedback points out the criteria why the decision was made.

According to research the feedback of personnel recruitment and selection in Volvo Estonia needs to give more thorough explanations of decisions. This leads to fewer misunderstandings and issues and rejected candidates will feel less negative and perceive decision as fair. Also, the explanations affect candidates positively by showing them which qualities need improvement. The explanations in the feedback help candidates to assess better their competences, to understand the expectations of the job

position and to prepare better for the next application.

The main specifics of the performance appraisal feedback are following:

- Employees are open to feedback;
- Feedback is usually given personally;
- Mostly positive feedback is given to employees;
- Negative feedback often does not carry the motivational function;
- Feedback focuses mostly on the past;
- Feedback is given too late and therefore its efficiency is decreased.

Research revealed that performance feedback of Volvo Estonia needs greater attention by management. Employees want to get more feedback than it is given at the moment. It is also important to think through the feedback that it would be constructive and justified because employees often do not understand what manager wants to tell them. This, however, leads to the performance deterioration of the employee because he does not know what he needs to do and what is expected, he starts to fear, and he begins to doubt in his decisions. In order to avoid doubts and less uncertain and negative attitude, it is very important to give as constructive feedback as possible, with clear explanations and encourage searching for solutions.

Employees need to be praised, when they do a good job. Also, in according to develop they need constructive negative feedback, which redirects their behavior in supporting manner. The manager should use different types of feedback. For example, the feedback should be positive as well as negative - it ensures the proper functioning of the organization and constant staff development. Feedback should convey two functions: to provide information on the specific situation in which the person is (informative part), and to regulate human behavior (motivational component). Balanced feedback helps raise the motivation of employees, and thus ensure the company's productivity.

As a way of expanding and continuing the current thesis the author suggests to study in depth performance appraisal in Volvo Estonia and in cooperation with managers and employees develop feedback and motivation system, considering personnel positions and their location in Estonia.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kristina Nukka,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

**TAGASISIDESTAMISE ERIPÄRAD PERSONALI VALIKUL JA HINDAMISEL
VOLVO ESTONIA OÜ NÄITEL**

mille juhendaja on Kulno Türik,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **26.05.2015**